

**SOLVING INCUMBENT BANKS' PREDICAMENT
BUSINESS MODEL INNOVATION ACHIEVING FUTURE
MARKET RELEVANCE IN FINANCING GERMAN SMEs**

Tim Scheuerer

A submission presented in partial fulfilment of the requirements
of the University of South Wales / Prifysgol De Cymru for the
degree of

Doctor of Business Administration

May 2019

CONTENTS

ABSTRACT	I
TABLE OF FIGURES	II
TABLE OF ABBREVIATIONS AND ACRONYMS	III
1. INTRODUCTION	1
1.1 Exploring the aim	2
1.1.1 Macroeconomic dynamics	2
1.1.2 Microeconomic dynamics	4
1.1.3 Innovative business models	9
1.1.4 Business Model Innovation	13
1.2 Research design	17
1.3 Contributions and future research	20
2. LITERATURE REVIEW	22
2.1 Strategic management decisions	25
2.1.1 Institution-based view: ethics and values	28
2.1.2 Institution-based view: macroeconomic dynamics	31
2.1.2.1 Banking Regulation in the European Union	32
2.1.2.2 ECB Monetary Policy	39
2.1.2.3 European Stability Mechanism	46
2.2 Microeconomic dynamics	49
2.2.1 German SMEs	50
2.2.2 SMEs in the digital age	51
2.3 Financing in the German SME Market	53
2.3.1 Banking in Germany	53
2.3.2 German SME financing trends	57
2.4 Innovation	63
2.4.1 Innovation in accordance with degree of novelty	66
2.4.1.1 Disruptive innovation	66
2.4.1.2 Further perspectives and critiques on disruptive innovation	73

2.4.2	Innovation by category: Business Model Innovation	77
2.5	Fintech	93
2.5.1	Definition and what they provide	94
2.5.2	Fintech and disruptive innovation	97
2.5.3	Barriers and limitations	98
2.5.4	Fintech in practice	99
2.6	Similar research approaches	103
2.7	Conclusions	106
3.	RESEARCH METHODOLOGY	109
3.1	Research philosophy	109
3.1.1	Philosophical paradigms and theoretical perspectives	110
3.1.2	Research approach and perspectives	114
3.1.3	Axiology	115
3.2	Research strategy	116
3.2.1	Design and architecture	116
3.2.1.1	Methodology	116
3.2.1.2	Qualitative (and quantitative) research approaches	117
3.2.1.3	Mono, multi-method or mixed methods	120
3.3	Case study	121
3.3.1	Definition of case study approaches	122
3.3.2	Design of cases	124
3.3.3	Strengths and limitations	129
3.3.4	Generalising from multiple case studies	130
3.4	In-depth interview as a method	131
3.4.1	Rationale for the method interviews	131
3.4.2	Limitations of interviews	132
3.4.3	Structure of the interview	133
3.5	Data collection and analysis	134
3.6	Research framework	144

3.6.1	Validity and reliability	144
3.6.2	Role of researcher	146
3.6.3	Reflexivity	147
3.6.4	Research ethics	149
3.6.5	Pilot Test-Adjustments	151
3.7	Conclusions	152
4.	ANALYSIS AND DISCUSSION OF FINDINGS	155
4.1	Summary of the data collection process	157
4.2	Data analysis and discussion	158
4.2.1	Case I: Banking	159
4.2.2	Case II: Fintech	178
4.2.3	Case III: Financial Service Provider	192
4.2.4	Case IV: Academics & Consultants	203
4.2.5	Cross-case analysis	215
4.3	Conclusions	228
5.	CONTRIBUTIONS	230
5.1	Contributions to practice	230
5.2	Contributions to knowledge	235
5.3	Assessment of contributions	238
5.4	Limitations and further research	242
6.	CONCLUSION	246
6.1	Addressing the research questions	246
6.2	Conclusion of findings and outlook	248
7.	REFERENCES	251
8.	APPENDICES	271

ABSTRACT

Incumbent banks have gotten into a predicament. Increasing regulation, an oppressive macroeconomic environment and nondigital, and cost-intensive processes force financial institutions strategically to withdraw their offers on the German market of smaller and medium-sized businesses (SMEs). The paradox is that banks can only cover a certain area of the lending sector, in which margins are low and risk-adjusted prices cannot be applied due to strong competition. From the customers' perspective, banks do not meet their financial demands as required. Consequently, they are impelled to approach further lenders. Innovative, fully-digital and lean natives as challenger banks, Fintechs and web-based market places intensify their efforts to serve German businesses with financing by using their enormous technological, financial and strategic potential. This work proposes answers to the questions whether the current business models of German banks are obsolete and Fintechs and other financial service providers can offer more suitable lending solutions to firms.

A multiple-case study approach using rich data from in-depth interviews with experts combines recent data from published work and company news and so reveals future financing needs of the heterogenic German SME market. The outcome furnishes the basis for holistic, well-grounded advice on adapting the banks' business model to the changing market and overcomes relevant customer problems.

By applying results of this paper in practice, incumbent institutions can reinvent their business models by manifesting themselves as innovation leaders to stay relevant, protect their core market and even increase their yield.

TABLE OF FIGURES

FIGURE 1: RELATION OF SMES TO BUSINESSES IN TOTAL	5
FIGURE 2: GERMAN SMES - SUSTAINABLE GROWTH	8
FIGURE 3: FINTECHS' HIGH GROWTH RATES – CAGR 2016-2020: 20.90%	10
FIGURE 4: CROWDLENDING IN THE UNITED STATES AND UK	11
FIGURE 5: COMPARISON OF KICKSTARTER AND INDIEGOGO	11
FIGURE 6: INNOVATION STRATEGY	16
FIGURE 7: BASEL III EQUITY CLUSTERS	35
FIGURE 8: BASEL III CAPITAL REQUIREMENTS	37
FIGURE 9: BASEL III PHASE-IN ARRANGEMENTS	38
FIGURE 10: ANNUAL INFLATION IN THE EURO AREA AND THE EU	43
FIGURE 11: ECB DEPOSIT FACILITY	45
FIGURE 12: ESM LENDING TOOLKIT	47
FIGURE 13: HOW TO ASSESS DISRUPTIVE TECHNOLOGY	67
FIGURE 14: THE INNOVATION LANDSCAPE MAP	70
FIGURE 15: HENDERSON AND CLARK: INNOVATION CONCEPTS	71
FIGURE 16: THE CHRISTENSEN TOOLBAR	71
FIGURE 17: INNOVATION SCHEME	73
FIGURE 18: COMPONENTS OF A BUSINESS MODEL	79
FIGURE 19: BUSINESS MODEL CORE CATEGORIES	80
FIGURE 20: MANAGERIAL APPROACH TO DIFFERENT BMI STYLES	87
FIGURE 21: CAPGEMINI BMI TRENDS	89
FIGURE 22: BM INTERPRETATIONS	90
FIGURE 23: COMPARISON OF NONDIGITAL AND DIGITAL SERVICES	95
FIGURE 24: FINTECHS AMONG THE VALUE CHAIN	96
FIGURE 25: ABS RANKING	103
FIGURE 26: CONCEPTUAL FRAMEWORK	108
FIGURE 27: DIFFERENCES AND COMMONALITIES IN THE CASE STUDY FRAMEWORK	128
FIGURE 28: COMPARISON OF QUANTITATIVE AND QUALITATIVE APPROACHES	143
FIGURE 29: RESEARCH CHOICES	144
FIGURE 30: BANKING CODE BOOK	170
FIGURE 31: BANKING WORD FREQUENCY QUERY	171
FIGURE 32: FINTECH WORD FREQUENCY QUERY	185
FIGURE 33: FSP WORD FREQUENCY QUERY	198
FIGURE 34: ACADEMICS & CONSULTANTS WORD FREQUENCY QUERY	210
FIGURE 35: CROSS-CASE WORD FREQUENCY QUERY	215
FIGURE 36: THE SUGGESTED PLATFORM CANVAS	230
FIGURE 37: PROTOCOL FOR BANKS TO FOLLOW	232
FIGURE 38: DESIGN OF THE INNOVATIVE PLATFORM MODEL	233
FIGURE 39: VERIFICATION OF THE PROPOSED BMI	241

TABLE OF ABBREVIATIONS AND ACRONYMS IN ALPHABETICAL ORDER

ABS	ACADEMIC JOURNAL GUIDE
ABSS	ASSET BACKED SECURITIES
AI	ARTIFICIAL INTELLIGENCE
AML	ANTI-MONEY-LAUNDERING
API	APPLICATION PROGRAMMING INTERFACE
AT1	ADDITIONAL TIER 1 CAPITAL
B2B	BUSINESS-TO-BUSINESS
B2C	BUSINESS-TO-CONSUMER
BaFin	FEDERAL FINANCIAL SUPERVISORY AUTHORITY
BCBS	BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION
BIS	BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS
BMI	BUSINESS MODEL INNOVATION
BMWi	GERMAN FEDERAL MINISTRY OF ECONOMICS AND ENERGY
BoE	BANK OF ENGLAND
BoJ	BANK OF JAPAN
C-Level	CHIEF-LEVEL (MANAGEMENT HIERARCHY)
CAGR	COMPOUND ANNUAL GROWTH RATE
CB	COVERED BONDS
CET1	COMMON EQUITY TIER 1 CAPITAL
CG	CORPORATE GOVERNANCE
CIR	COST/INCOME RATIO
CPS	CYBER-PHYSICAL SYSTEM
CRM	CREDIT RISK MANAGEMENT
CSR	CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY
DBA	DOCTOR OF BUSINESS ADMINISTRATION
DIHK	GERMAN CHAMBERS OF COMMERCE AND INDUSTRY
EBICS	ELECTRONIC BANKING INTERNET COMMUNICATION STANDARD
EBITDA	EARNINGS BEFORE INTEREST, TAX, DEPRECIATION AND AMORTISATION
ECB	EUROPEAN CENTRAL BANK
EFSF	EUROPEAN FINANCIAL STABILITY FACILITY
EFSM	EUROPEAN FINANCIAL STABILITY MECHANISM
EIB	EUROPEAN INVESTMENT BANK
EIF	EUROPEAN INVESTMENT FUND
EONIA	EURO OVERNIGHT INDEX AVERAGE
ESM	EUROPEAN STABILITY MECHANISM
ETF	EXCHANGE-TRADED FUND
EURIBOR	EURO OVERNIGHT INDEX AVERAGE
EY	ERNST & YOUNG

FCA	FINANCIAL CONDUCT AUTHORITY
Fed	FEDERAL RESERVE SYSTEM
FinTech	FINANCE AND TECHNOLOGY
FS	FINANCIAL SERVICES
FSB	FINANCIAL STABILITY BOARD
FSP	FINANCIAL SERVICE PROVIDER
FX	FOREIGN EXCHANGE
G-SIB	GLOBAL-SYSTEMATICALLY IMPORTANT BANK
G-SIFI	GLOBAL-SYSTEMATICALLY IMPORTANT FINANCIAL INSTITUTION
G-SII	GLOBAL-SYSTEMATICALLY IMPORTANT INSTITUTION
GAFA	GOOGLE, APPLE, FACEBOOK, AMAZON
GB	GREAT BRITAIN
GDP	GROSS DOMESTIC PRODUCT
HICP	HARMONISED INDEX OF CONSUMER PRICES
HQLA	HIGH-QUALITY LIQUID ASSETS
IBV	INSTITUTION-BASED VIEW
ICO	INITIAL COIN OFFERING
IDBV	INDUSTRY-BASED VIEW
IP	INTERVIEW PARTNER
IPO	INITIAL PUBLIC OFFERING
JP	JAPAN
KfW	RECONSTRUCTION LOAN CORPORATION BANK
KPI	KEY PERFORMANCE INDICATOR
KYC	KNOW-YOUR-CUSTOMER
LBO	LEVERAGED BUY-OUT
LCR	LIQUIDITY COVERAGE RATIO
LiqV	LIQUIDITY ORDINANCE FOR FINANCIAL INSTITUTIONS
LR	LIQUIDITY RATIO
LTRO	LONG-TERM REFINANCING OPERATIONS
LTV	LOAN-TO-VALUE
NPS	NET PROMOTER SCORE
NSFR	NET STABLE FUNDING RATIO
OECD	ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT
P2P	PEER-TO-PEER
POS	POINT OF SALE
PSBPP	PUBLIC SECTOR BONDS PURCHASE PROGRAMME
PSDII	PAYMENT SERVICE DIRECTIVE II
RBV	RESOURCE-BASED VIEW
RCAP	REGULATORY CONSISTENCY ASSESSMENT PROGRAMME
ROBO	ROBOTIC

RWA	RISK-WEIGHTED ASSETS
SEC	UNITED STATES SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION
SEPA	SINGLE EUROPEAN PAYMENT AREA
SGP	STABILITY AND GROWTH PACT
SME	SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESS
SMP	SECURITIES MARKETS PROGRAMME
SPD	SOCIAL DEMOCRATIC PARTY OF GERMANY
T2	TIER 2 CAPITAL
TLAC	TOTAL LOSS ABSORBING CAPACITY
USP	UNIQUE SELLING PROPOSITION
VC	VENTURE CAPITAL
VLTRO	VERY LONG-TERM REFINANCING OPERATIONS

1. INTRODUCTION

“Rule No. 1: never lose money. Rule No. 2: never forget Rule 1” (Buffet and Clark, 2006). The Warren Buffet Rule is as simple as it is effective. Nevertheless, the Financial Industry has been too greedy and has disobeyed it. Since the Subprime Mortgage Crisis, peaking in 2008 with the bankruptcy of Lehman Brothers (Haas and Horen, 2012), German banks have been facing a huge number of challenges: governmental regulations with stress tests to prevent imminent crisis, the economic imbalance with low interest rates, new and digital competition and the pressure to digitalise quickly. Not only the financial market is changing: the bank’s customers are changing too. They are diversifying their revenue streams by exploring emerging economies and the web-market and make their way to the digital world.

One of the customer segments most crucial to revenues and reputation from a bank’s point of view is that of small and mid-sized businesses (SMEs), which is highly competitive. BNP Paribas, HSBC, Deutsche Bank and others tried to strengthen their position to gain market share (Jost and Kunz, 2013). It is very important to be recognised as one of the top banks in the SME market as the “German Mittelstand” is the power plant for the economy (Kröner, 2013). Sinn et al. (2013) estimated that in 2012 banks generated income in the German corporate banking market of EURO 25.3 billion (b) (Sinn et al., 2013). When banks are strong in this sector, they have a supportive effect on other company entities, e.g. wealth management.

In addition, financial institutions have to face regulatory changes. Risks have increasingly to be cushioned through equity and new products have first to be approved by BaFin, the Federal Financial Supervisory Authority, which increases expenditure.

Additionally, Fintech¹ solutions influence the environment enormously. They offer customers a convenient customer “journey”. Their services are directly connected to online shops, so banking is brought to the next level of convenience (Schnitzler, 2012). Complex, structured financing is not price-sensitive but greatly depends on expertise of people. The “War for Talents” in the financial industry is already at a high level (Lanxon, 2018).

¹ Fintech, FinTech: Finance and Technology – both spellings are used in the literature. Fintechs are firms using a digital, technology-based business model in the Financial Industry.

The way young companies grow turns out to be different nowadays. Due to digitalisation, economics of scale is at the centre of growth. The digital age opens new paths for start-ups and their entrepreneurs to test, prototype and realise business models quickly. These businesses often have no “real” value unlike fully developed business models. They now define their business by the number of users, clicks, shares and traffic on their app.

The fact is that companies have a rising number of financing problems that cannot, for several reasons, be solved by banks (Atzler, 2014). This thesis (“Solving the incumbent banks’ predicament”) proposes advice to banks on whether and how future financing of German SMEs can be solved in light of digital, potentially disruptive business models.

1.1 Exploring the aim

This chapter takes a closer look at the aim of the thesis. The fields of research highlighted in the following chapter are carefully considered to secure a deeper understanding of the challenges.

1.1.1 Macroeconomic dynamics

The institution-based view provides understanding of macroeconomics, ethics and different views on values. It analyses a general understanding of banks’ environment.

The macroeconomic situation has changed completely since the financial crisis in 2008, which may be considered a turning point in the history of financial regulation in industrialised countries. Since then politics is aware of the risky business and enormous scope of the Financial Industry. As a result, central banks have changed their policy and behaviour from passive in the direction of proactive regulation. Economies should be led out of the recession by precautionary actions to prevent future crisis.

The European Central Bank’s monetary policy

Focusing on the European Union (EU) after the crisis, banks demanded more liquidity than had been offered by National banks, which execute the policy of the European Central Bank (ECB) in the Euro System. Consequently, the ECB expanded its monetary policy to reach the constant target with highest priority: price stability was to be reached by an average increase of the Harmonised Index of Consumer Prices (HICP) of around

two per cent compared to the previous year. This goal has for a long time not been met. Mario Draghi, President of the ECB from 2011 to 2019, tried to reach the targeted inflation by increasingly unconventional actions (Demray and Matthes, 2013). The speech of Draghi at the Jackson Hole Symposium in 2014 activated the expansionary policy. Since then a lot of intercommunication between the ECB and the market has been published. With “quantitative easing” the ECB flooded the market with fresh money by buying securities, e.g. asset-backed securities, covered and government bonds. Micossi stated that in June 2016 the ECB decided even to purchase corporate bonds as the market was not changing and inflation only increased a little. In 2017 the ECB was purchasing more than EURO 50b of securities monthly which massively extended the ECB balance sheet. More than EURO 1.14 trillion (t), equalling 11% of the Eurozone Gross Domestic Product (GDP), was invested in settling the market (Micossi, 2015, p. 21 ff.). These actions led to a deposit facility rate of -0.40% (June 2016) which means that banks are facing huge challenges with taking deposits of their customers on their books (*European Central Bank: Key ECB Interest Rates*, 2016).

ECB risk management

The ECB has a proven record of its monetary policy. But since the Subprime Mortgage Crisis policymakers are not sure if its supervision is sufficient for future scenarios. In 2010 the ECB founded the European Financial Stability Mechanism (EFSM). Organised as an ECB vehicle, the European Commission can borrow up to EURO 60b and lend it to EU states. The European Financial Stability Facility (EFSF), with a volume of EURO 440b, was also founded in 2010 and temporarily installed as an interstate financing vehicle. Operations were stopped because of the European Stability Mechanism’s (ESM) following the EFSF. Since Latvia and Lithuania joined the EU in 2014 the ESM has managed about EURO 705b (*Bundesministerium der Finanzen: Europäische Finanzhilfen im Überblick*, 2018). With more than 27%, Germany is the major shareholder in the EU rescue package resulting in increased costs (*Deutsche Bundesbank - Glossar*). Former Deutsche Bank CEO Cryan complained that European banks are at a disadvantage as compared with U.S.-banks. The equity ratio has to be achieved with greater effort. European institutions for example have long-term real-estate financing on their balance sheet, depending on the expected loss partially backed with equity. U.S.

banks are allowed to instantly sell it as securities to governmental institutions (Drost, 2016).

Taking the ECB risk management to a new level means greater security for the economy on the one hand but more regulation for financial institutions on the other. All in all, banks have increasing expenditures to fulfil the ECB risk requirements, resulting in significantly smaller yield on the current business model.

Basel III

Since 2010 Basel III has been following Basel II as a regulatory framework for banks in the EU. The new regulation has been and will be implemented until 2019 and emphasises the individual risk each bank has on its books. Therefore, the Core Tier 1 Capital Ratio has to be increased by 2.5% (Basel II-quota was 2.0%, new quota then is 4.5%). Core Tier 1 Capital may be described as the ratio of equity capital to risk weighted assets (*Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems*, 2010, p. 13 ff.). This measure is only one of many – nearly all of them were increased to prevent the banking sector from reaching crisis (Einecke and Freiburger, 2010).

Current discussion of Helicopter Money, published by economist Friedman in the 1960s, shows that the monetary system is out of balance. In this concept, the ECB would transfer money to the citizen's bank account without any recall option willing them to spend it. Economists hope to achieve a growing industry and commercial sector which results in higher inflation (Mayer, 2016, p. 306 ff.).

It can be seen that the banks' environment has been changing immensely since the Subprime Mortgage Crisis. Banks have to put more effort in their business still to gain a return. However, will the banks still be profitable if run on their current business model?

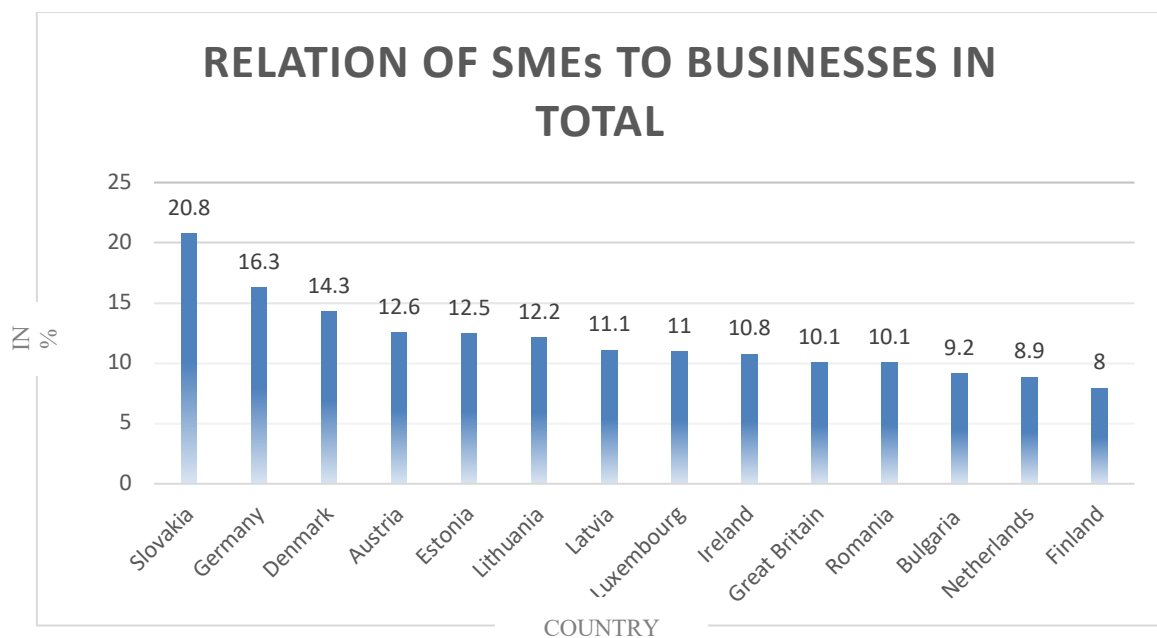
1.1.2 Microeconomic dynamics

This part of the thesis analyses the German SME market to gain a deeper understanding of the quality, particularities, weaknesses and strengths of the sector.

Germany is known for its strong automotive sector, with market-leading companies like BMW and Porsche. One may think of large powerhouses as Siemens or ThyssenKrupp, too. Products labelled "Made in Germany" gain worldwide attention as buyers trust in

good product quality and durability. However, the vast majority of these products are not made by groups. They are manufactured by “hidden champions”. These firms are classified as SMEs described as the job engine of Germany. The domestic market with up to 500 million customers is a perfect condition for their growth. Political stability and a labour strike rate below the EU-average (1.9 days per 1,000 employees in Germany; France, Italy, Spain each about 77 days) puts them in a comfortable situation. German SMEs are ranked 2nd in Europe, counting the number of SMEs compared with other businesses (16.3%). Only Slovakia has more SMEs in their economy (20.8%) (Evers, 2013, p. 9).

Figure 1: Relation of SMEs to businesses in total



(Evers, 2013, p. 6) – illustrated by the author

The German Chamber of Commerce and Industry (DIHK) defines the SMEs DNA and success factors as follows: privately owned, often managed and operated by the major shareholder. 95.3% of German SMEs are managed by owners or family members. They believe in sustainability and focus on the long-term. These firms provide tailor-made solutions for their customers and prefer equal and fair relationships to suppliers and purchasers over returns. SMEs often position themselves in market niches distributing worldwide. They are active in 16 countries on average. Following the DIHK research

paper, German SMEs are EU-ranked 1st in the field of intercompany innovation, organisational innovation and 2nd in product and process innovation. With Denmark, Finland and Sweden, German businesses are classified as the “Innovation Leaders” in Europe, counting 1,200 world leaders in their particular niche (Evers, 2013, p. 15) (*European Union - Innovation Union Scoreboard 2011, 2012*, p. 3 ff.).

In total, 90% of their innovations are financed with equity. A rising importance of private equity can be recognised over all funding sources. Bank debt is still the major source but loses importance due to higher bureaucracy (Evers, 2013). SMEs are in a process of change and adaption to the digital environment. The macroeconomic sphere has changed significantly through the crisis since 2008. SMEs now try to strengthen their equity base to be more resilient and also innovate their business models to be prepared for the global and digital age. The supply of loans for SMEs is sufficient but the relation between supply and loans finally approved by banks or accepted by firms is not analysed in this study (*BMWi: Wirtschaftsmotor Mittelstand - Zahlen und Fakten zu den deutschen KMU*, 2014).

Schwartz (2014) highlighted the gap between supply and demand of loans in the EU with no solution from banks. The gap results from a decreasing demand of SMEs. Schwartz mentioned that the reason could be the strong development of German SMEs and parallels the rising equity so that companies have more options to finance their demand. The author claimed a significant difference in the demand of German and businesses of other European countries due to the varying development. (Schwartz, 2014).

Franke and Schwarze (2005) analysed the loan process of banks for SMEs providing more efficient processes. They recommended a new way of thinking using a credit assembly line to produce faster. Outsourcing of loan process sections could be an option, but respondents in the study shared the opinion that 60% of the process should be done inhouse (key skills). Reinventing the loan process is crucial, as the gap between the firms’ expectations and banks’ offers will otherwise diverge (Franke and Schwarze, 2005).

Some firms have already recognised a gap. Smaller companies especially with up to EURO 5 million (m) turnover have financing problems not being in focus of banks. IBM,

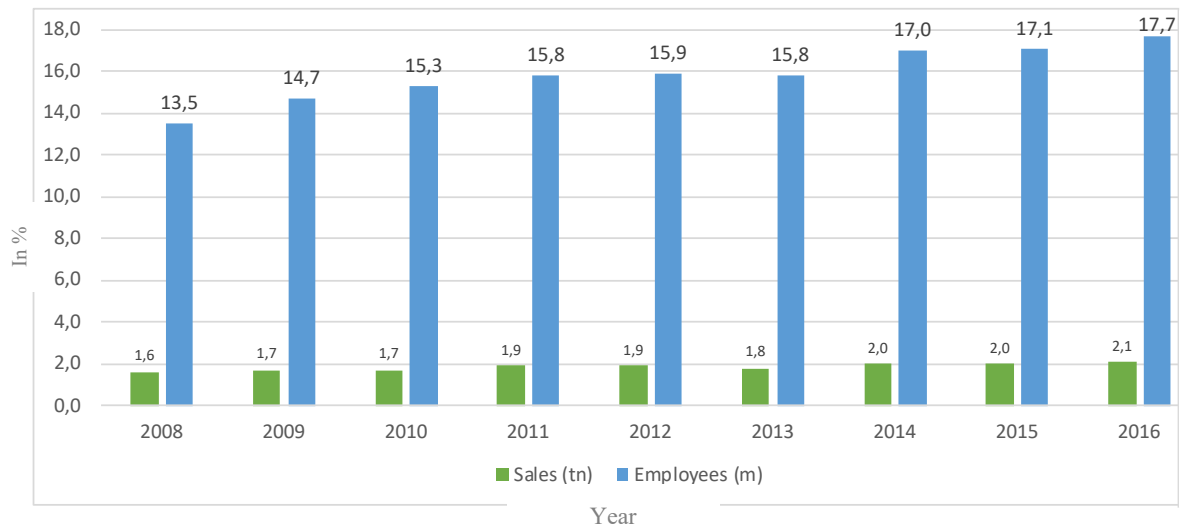
Airbus or Trumpf took this chance to establish their own corporate bank, meeting requirements of these companies with Leasing or Factoring (Atzler, 2014). Nevertheless, in 2010 debt as a funding source equalled 31%, decreasing to 29% in 2011 and 28% in 2012 ('BMWI: German Mittelstand - Motor der deutschen Wirtschaft,' 2014, p. 13).

The German Government took note of this development and implemented a system supporting Venture Capitalists (VCs) and founders in bridging this gap. The "Invest" programme was established to provide subventions for VC as well as the 2. High Tech Fund for Founders with EURO 300m capital stock. Together with EIF, the European Investment Fund of the European Investment Bank (EIB), the government works on a programme promoting Business Angels and Family Offices in investing in SMEs. In addition, the ERP/EIF fund invested in VC funds focussed on Germany with a fund capital of EURO 1b (*Deutscher Bundestag: Drucksache 17/12245 - Situation des Mittelstands*, 2013, p. 56 ff.).

Politicians in the Social Democratic Party of Germany (SPD) have mentioned that risk appetite of credit institutions will be changing due to regulation and low interest rates. One assumption is that debt financing of SMEs could be out of balance (*Deutscher Bundestag: Drucksache 17/12245 - Situation des Mittelstands*, 2013, p. 1). The German Government admitted that long-term debt financing is assumed to be more expensive (*Deutscher Bundestag: Drucksache 17/12245 - Situation des Mittelstands*, 2013, p. 55 ff.) though banks are treated more smoothly when offering debt to SMEs than to large caps or corporations (Anastassiou, 2013).

The supply of debt through credit institutions is still sufficient but SMEs are not attracted by this as they fear bureaucracy as well as uncertainties of counterparties. The financing gap is increasingly covered by further financing solutions (*Der Investitionsaufschwung muss kommen*, 2014, pp. 3 ff., 43 ff.). Figure 2 shows the sustainable and stable growth of SMEs by employees and revenues. This market should be an attractive financing portfolio because of its low volatility.

Figure 2: German SMEs - Sustainable growth



(Destatis, 2016) – Illustrated by the author

GE Capital assessed SMEs to be more powerful than expected but they struggle with accessing capital. Even if funding can finally be arranged, businesses are immensely challenged. 30% of all German companies think funding is a significant challenge, as compared with 28.8% in EU4 (Germany, France, Italy, UK). 29% have difficulty building a strong relationship with banks (EU4 23.8%). An improved result could be expected in Germany than in EU4 regarding key figures mentioned above (strike, political stability, GDP etc.) (Malshem and Eekhoff, 2012, p. 11 ff.).

IKB pointed out that banks struggle under the financial crisis. Consequently, SMEs are forced to chance their funding strategy. It has to be investigated whether banks can in future meet the funding demand of SMEs. IKB also confirms that SMEs increasingly rely on alternative funding to cover the changing demand for intangible assets, e.g. Information Technology (IT), Research & Development (R&D) and Human Resources (HR). Alternative funding sources, e.g. debt funds, the capital market or crowdfunding can provide solutions (Kann et al., 2014).

SUMMARY

This chapter highlights the German Mittelstand as the power plant of the economy.

The way young companies grow and develop turns out to be different from past practice.

This approach depends on the global and digital age from the one perspective and the changing economic environment from the other. Growth rates may, in some companies,

greatly increase because clients can be acquired globally and at any time. The digital age opens new opportunities for start-ups to test business models quickly. Firms define their business by traffic. The fact is that businesses have more difficulty in securing finance from incumbent banks.

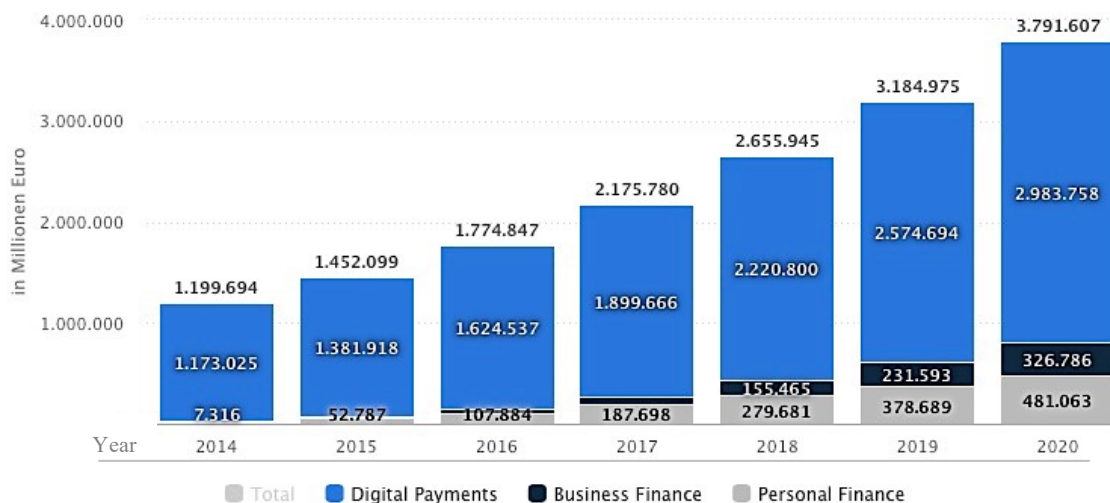
1.1.3 Innovative business models

This section suggests an overview of innovative business models in the financial sector. The goal of the chapter is to obtain deeper knowledge of these business models, their value proposition and the reason for their impressive growth rates.

Fintechs - derived from Finance and Technology - use digital platforms and portals as success factor of their business model to innovate banking. The term “business model” can be considered as a plan to earn money (Lewis, 1999) and will be further described in the “Innovation” chapter.

Fintechs have noticed that digital worlds demand an automated transaction mechanism. The financial sector missed out on opportunities further to develop the current system which is opaque and nondigital. Alipay, the mobile banking software of Alibaba, instantly executes millions of transactions of millions of users daily and is ranked 1st worldwide as mobile payment provider. WeChat, established in 2014, has gained millions of private and thousands of commercial clients using their mobile payment app. Their story is simple: they offer instant cash transfer via mobile phones, providing their customers a direct link to online shops using a single password. Their software makes payment easier and faster than current processes. Fintechs even open up new markets for some countries (Surane and Cannon, 2018), e.g. M-Pesa. This African-based mobile banking app gives people without bank accounts the opportunity to be part of the banking system (Hughes and Lonie, 2007). The following graph shows the enormous potential of the Fintech market worldwide. In 2016 transactions worth more than EURO 1.7b were processed through Fintechs. In 2020 digital payments will almost exceed EURO 3b.

Figure 3: Fintechs' high growth rates – CAGR 2016-2020: 20.90%



(Statista, 2015)

In 2009 the digital asset Bitcoin was invented as disadvantages of current transaction banking had not been resolved. Bitbond, a Berlin based start-up entered the market with a funding solution using the Bitcoin currency. The digital asset can be transferred immediately from the funder to the fundraiser via web platform. Bitbond is now established as a crowdfunding platform (Harms et al., 2016, p. 64 ff.). Crowdfunding is still a niche solution linking up funder and borrower online. It may be described as a matching service bringing together one (the project) to many (the crowd) (Belleflamme et al., 2015, p. 15). “Prosper” (prosper.com) is one of the largest crowdlenders in the U.S., offering loans each up to USD 35,000 to private and commercial clients. Depending on the campaign rating, the interest rate varies from about 2 to 5% with a surplus of 1% arrangement fee for “Prosper”. Even syndicated loans are offered – not of the classical type, but through offering investors opportunities to build a group of lenders mutually sharing information, ideas and documents. (Belleflamme et al., 2015, p. 11 ff.).

The law firm Dwyer Harris summed up how crowdfunding is regulated in the United States and United Kingdom (UK). Harris forecasted that, in light of annual funding growth rates, crowdfunding will overtake VC in the near future. Business Angel Capital is already smaller than investing via the crowd. The following table presents regulatory perspectives for crowdlending in the United States. and UK.

Figure 4: Crowdlending in the United States and UK

Crowdlending (Debt)	United States	UK
Consumer debt	Regulated through consumer credit regulation	Regulated through consumer credit regulation
Funding Regulation (I)	Notes issued by platform are securities	Financial Conduct Authority (FCA) – platform provider must be licensed
Funding Regulation (II)	Notes must be registered by the U.S. Securities and Exchange Commission (SEC)	Self-regulation through UK crowdfunding Association Code of Conduct

(Dwyer, 2015) – illustrated by the author

The crowdfunding market is still a niche phenomenon. It is often used for early-stage investments, in which investors take high risks. Deutsche Bank research pointed out that the crowdfunding market will be able to develop significantly over the next years. The market grew, measured by capital invested from EURO 460,000 to EURO 2m, by 320% from 2011 to 2012 in Germany. Fintechs in this area can be defined as a useful funding source – concentrating on 2012, only for self-employed – because the crowdfunding market was still small and aligned on them at that time (Dapp, 2013).

The following figure shows the relevance of digital lending and funding vehicles over money raised and people engaged. In this particular case, Kickstarter and Indiegogo, two prominent lending platforms, are compared.

Figure 5: Comparison of Kickstarter and Indiegogo

Since foundation, until last access 06.01.2019	Kickstarter	Indiegogo
Founded	2009	2007
Projects offered on platform	> 429,000	> 650,000
Raised money in USD (b)	> 4	> 1
People engaged (m)	> 16	> 11

(Kickstarter, 2016), (Indiegogo, 2016) – Illustrated by the author

Kann (2014) stated that new financial businesses enter the banking sector with different approaches. Insurance companies act as lenders due to their high number of client

deposits which have to be invested. Debt funds as well as the capital market could also provide sources of SME funding. Kann also said that crowdfunding is still at a low level with small companies and start-ups offering campaigns. The rising supply of debt funds can be recognised even for long-term financing and mezzanine capital. Another option could be accessing the capital market in bonds and promissory notes. Debt financing through banks has decreased significantly because companies' demand is lower and they are willing and in the position to choose different kinds of financing (Kann et al., 2014).

Schnitzler (2012) noted that banks are not diving into the digital world but holding on to the past. Companies, however, develop their business model for the future and already use new funding sources such as Smava (smava.de), an online platform providing loans to private and commercial clients. Since they have understood that businesses also demand transparent and quick processes, they now arrange 45% of all loans to businesses (Schnitzler, 2012).

Köhler and Landgraf (2016) took a close look at the increasing degree of financing through debt funds. As traditional banks struggle with funding the SME market debt funds use the stage of lower regulation and grow rapidly. The worldwide market increased from USD 44b in 2015 to USD 56b – but only until July of 2016. This is reasonable as regulation opened the market for debt funds and allowed them to fund SMEs directly – without cooperating with banks. Another reason for the high growth rates can be found by analysing the investors' predicament of decreasing yield in conventional markets. That is why pension funds, insurance and family offices invest in debt funds. Financial advisors expect debt funds to gain market share because even complex transactions are funded – a serious problem for traditional banks. In Germany the number of debt funds has risen in recent years. In 2016 (Year to April), 41 debt funds were registered, compared with 38 in 2015 and 27 in 2014.

Dekabank, asset manager and capital market provider for the German Savings Banks Finance Group, has already opened five debt funds providing German Savings Banks options to fund their clients if risk appetite in the bank is obtained (Köhler and Landgraf, 2016, pp. 28-29).

Simon (2007) defined “Hidden Champions” and determines their unique selling proposition (USP). What can be learnt from them is that setting ambitious goals is of most importance. They go for growth and market leadership and adapt this to their culture. Hidden champions have a strong and strategic focus on deep knowledge in niches, not on broad offerings to serve larger customers, bigger markets, etc. Demand for their products develops and grows through their global (not broad, but specialised) approach. Finally, their effectiveness of innovation beats that of large companies by a factor of 5, as their innovations are both market- and technology-driven (Simon, 2007).

Innovative financing solutions have made their way to the financial sector as a result of the lack of innovation. Banks, consultants and researchers believe that Fintech business models have the chance to increase market share and shrink the influence of banks. Banks are still well situated but their influence on the market is about to decrease.

1.1.4 Business Model Innovation

This section introduces Business Model Innovation as a major focus of this thesis. It helps us identify which structured process should be used to reinvent business.

As discussed in the above section, there is a need for business model innovation in the financial sector if banks want to retain their market share. Customers are openminded when it comes to new business models, as Fintechs prove to be increasingly professional and experienced (*Megatrend Digitalisierung*, 2016, p. 12). Financial institutions have tried to solve financing problems through simple product innovation, e.g. derivatives for risk management in recent years. In some cases these products have helped them still to satisfy their customers (Caouette et al., 1998) Troubleshooting, however, was not sustainable and long lasting. It is no option to wait until interest rates rise again so that deposits have more value to banks (Skan et al., 2015, p. 3).

One solution offering a path out of the predicament is Business Model Innovation (BMI). Value can be created not by changing the product itself but by changing and deriving the business model, as Amit and Zott (2012) have noted. Innovation is often expensive and time-consuming. BMI, however, is a new way of preparing a company for the future. In

this study, 54% of responding managers think that BMI is the key success factor outperforming product innovation. Apple transformed their business model from hardware developer to a multi-channel sales mechanism. iTunes was established to bring together music producers and customers on a platform integrating iPod, iPhone and iPad. The principal finding of this research is that BMI can be rolled out in three ways:

- 1) Content can be added to the existing model through a novel activity. IBM, for example, added consultancy and maintenance services to their business model as a supplier of hardware.
- 2) Linking activities: eBay started with a trade platform from end user to end user. They later acquired PayPal, offering direct and efficient money transfers without credit card so that customers could buy and sell more efficient on eBay.
- 3) Changing one or more parties to the activities: the best example is franchising that gives businesses the opportunity to focus on R&D and strategy and outsource sales to external partners. (Amit and Zott, 2012).

Skan et al. (2015) connected banking with Fintech solutions to work on a future bank strategy. They saw the potential of Fintechs to shrink banks' market share. In this study, 72% of banks' decision-makers recognised that they were not following a sufficient strategy of digital innovation. In addition, 80% of respondents thought that they were not equipped at all for the digital age. Authors of the study expected two scenarios to occur in the near future: in the first, banks would lose market share to new players because they are more efficient and understand customer pain points. Banks would only compete for a small amount of the client's budget as a downgraded market member. In the second scenario banks would implement innovations, BMI and collaborate with Fintechs to meet future market requirements (Skan et al., 2015).

Gambardella and McGahan (2010) pointed out that firms like Google and Apple are influencing the industry significantly and even push their competitors to innovation. These companies are the best examples of BMI (Gambardella and McGahan, 2010).

To compare and classify business models as well as to design new models Osterwalder and Pigneur provided a handbook as a fundamental source for design thinking processes (Hasso-Plattner-Institut, 2016). They pointed out that not only revenue streams, cost structures and customer segments have to be defined. What is really important in designing a business model is customer insight and prototyping with trial and error laps (Osterwalder and Pigneur, 2010, p. 5 ff.).

Chesbrough (2010) identified barriers that have to be overcome when optimising a business model. The environment to test, experiment and manage the change is crucial. Changing attitude towards innovation is vital. In addition, innovative employees have to be identified so that BMI is driven forward. The company should keep an eye on the current business model to generate enough revenue to finance BMI until break-even is reached (Chesbrough, 2010, pp. 357, 361 ff.).

In December 2009 the Boston Consulting Group (BCG), one of the “Big Three” Consulting firms (Vault.com, 2016), published a BMI research paper taking a step back. Before innovating the business model, the current one has to be analysed to find limitations and compare added values of others. When diagnosing the business model BCG recommended having a closer look at the value proposition. The chief goal is to hold on to the customer relationship securing personal advice on the point of sale. If it is impossible to offer a USP to the market, BMI is the tool of change showing the way out of the vicious circle of losing market share (Lindgardt et al., 2009, p. 2 ff.).

The research paper of Pisano (2015) can be used as a fundamental source of deep BMI knowledge. The author provided a matrix defining what kinds of innovation can be applied to an existing firm and how these can be linked to its strategy of corporate development (Pisano, 2015).

Figure 6: Innovation strategy

REQUIRES NEW BUSINESS MODEL	DISRUPTIVE <ul style="list-style-type: none"> • Open source software FOR SOFTWARE COMPANIES • Video on demand FOR DVD RENTAL SERVICES • Ride-sharing services FOR TAXI AND LIMO COMPANIES 	ARCHITECTURAL <ul style="list-style-type: none"> • Personalized medicine FOR PHARMACEUTICAL COMPANIES • Digital imaging FOR POLAROID AND KODAK • Internet search FOR NEWSPAPERS
	ROUTINE <ul style="list-style-type: none"> • A next-generation 3 series FOR BMW • A new index fund FOR VANGUARD • A new 3-D animated film FOR PIXAR <p>LEVERAGES EXISTING TECHNICAL COMPETENCES</p>	RADICAL <ul style="list-style-type: none"> • Biotechnology FOR PHARMACEUTICAL COMPANIES • Jet engines FOR AIRCRAFT MANUFACTURERS • Fiber-optic cable FOR TELECOMMUNICATIONS COMPANIES <p>REQUIRES NEW TECHNICAL COMPETENCES</p>

SOURCE CORNING; GARY P. PISANO
FROM "YOU NEED AN INNOVATION STRATEGY," JUNE 2015

© HBR.ORG

(Pisano, 2015)

In “Reinventing your business model”, Christensen and colleagues compared the Gillette case with that of Apple. Apple’s products are good but still expensive so that only Apple-minded customers have bought them. Apple then invented iTunes, enabling customers easily to download music. Only iPod / iPhone were able to fit in the iTunes scheme and provide the interface for these data. Apple used the existing business model (iPod / iMac / iPhone) and created a user platform (BMI) requiring the existing business model. Christensen also defined what makes a business model successful and when it is time to reinvent the current one (Johnson et al., 2008). The rules and framework within which to translate BMI into action can be taken into consideration to work on the banks’ model.

Generating a new business model is no option for German banks as the core business model has existed for a long time and customers’ needs show the legitimacy of it. Nevertheless, Fintechs and other market developments show that it is time for optimisation and innovation to meet the future requirements of SMEs and their growing and changing needs in the digital era. BMI is still a young field of research attracting a lot of interest in the former past. Research shows that BMI, rethinking their structures and processes gain sufficient return through their daily business and make themselves future-proof. It is relevant but still not always applied way of organisational thinking.

SUMMARY

Since the Subprime Crisis the current business model of banks has been under pressure. Focussing on the German SME market, the strong backbone of the German economy, regulatory considerations as well as new, digital market entrants challenge the banks' business. Macroeconomic dynamics, i.e. the low deposit rate pushed by ultra-loose monetary policy as well as Basel III decrease the banks' margins. In the SME environment tendencies can be detected showing a financing gap which is filled by Fintechs and other digital market entrants. Innovation can be a useful way of catching up with these solutions. In particular, Christensen and Pisano provide ideas for disruptive innovation; Amit and Zott look closely at reinventing an existing business model.

1.2 Research design

In this section the purpose of the thesis as well as research design and methods are described. Banks are holding on to their original business model but ignore the evidence that their customers are developing, and so too financial needs. By using BMI based on Fintech approaches, future financial needs of German SMEs could more easily be met.

The overall exploratory research question "How will banks survive in the German SME lending market?" is addressed by two research propositions. These propositions are approached by following objectives and research questions:

Proposition (I)	Objectives	Research Questions
The banks' business model is not appropriate anymore to provide lending to German SMEs!	To explore changes in the institutional and macroeconomic area concerning the German SME market.	How will the institutional and macroeconomic situation change concerning the German SME market?
	To explore changes in the microeconomic area of the German SME market.	How will the microeconomic situation change in the German SME market?

Proposition (II)	Objectives	Research Questions
Fintechs have smarter and more efficient solutions to provide lending to German SMEs!	To explore innovation as a key element for successful business models and growth.	Why is innovation important for German banks and which innovative approaches can solve the predicament?
	To identify Fintech business models which can provide lending to German SMEs.	Which Fintech business models can provide lending to German SMEs?
	To explore how German banks can improve and adjust their business model to stay relevant in the German SME lending market.	How can German banks improve and adjust their business model to stay relevant in the German SME lending market?

The approach is organised in the following chapters: Literature Review (Macroeconomic analysis, SME market analysis, innovation and innovative business models) Methodology (design to bridge the gap), Data Collection and Analysis, Contributions and Conclusion.

For the literature review, the method of descriptive research is used. Sources are cited in accordance with “The University of South Wales (USW) Guide to Harvard referencing – revised edition February 2015”. Data are collected through the Munich library as well as the web-based library network of the USW. For this chapter, organisations like Deutsche Bank, German Federal Bank, the EU, the ECB and the German Government (through BMWI) provide sufficient sources to get a deep understanding of the macroeconomic situation and current changes. Banks, researchers, auditors and consulting firms researched the German SME Market and provide good insights. Fintechs are currently one of the most attractive sectors for researchers in banking because the field is fairly unexplored and offers insights in new and scalable business models. This can be noticed in the number of research papers which is still small. Some researchers point out that the field has to be examined more in detail, but a good understanding of the market can be achieved through journals, working papers and

magazines. BMI is a young but well-researched field. Sources can be identified in journals like Long Range Planning and Harvard Business Review.

Major findings of the chapter can be interpreted as a base for the following chapters. In the methodology chapter, a qualitative case study approach is defined. Key questions are intended to find out how interviewees assess the future development of the German SME market. Data from interviews with experts are used to apply BMI to German banks following an inductive approach. Participants are chosen through the established network of Deutsche Bank, their customers and collaborations. Experts are chosen from the banks' side as well as decisionmakers from Fintechs and further market participants to ensure a controversial discussion with relevant outcome. The perspective of the analysis must be clarified and defined precisely. Banks are under the risk of losing market share. Two risk perspectives could be chosen.

- 1) The proactive point of view, in which the banks innovate their business model because they feel that their customers change.
- 2) The reactive perspective, which is driven by the already declining market share and the recognition that Fintechs and other market participants are growing.

In this thesis, the reactive point of view is chosen because it is, in the opinion of the author, more suitable to the nature of banks. The thesis is of relevance from one perspective as SME research papers and statistics show that companies increasingly use different ways of financing sources except debt financing through banks. By contrast, it is noted that banks are still suffering from the financial crisis and their consequences, e.g. increasing regulation. They already have to fight for every piece of market share, although Fintechs are just starting to flood the financing market. Banks are aware of the fact that their business is declining. This thesis develops a solution, explaining how this trend can be turned back.

The fascination to develop this area comes from the practical experience of the author. Working in the financial industry for over six years combined with two studies conducted for Bachelor and Master studies, it is now time to investigate further. This thesis provides

the opportunity to put understanding of the Financial Industry on a higher level. The most motivational part of the study is to experience innovative approaches and new ways of thinking, as no one has done so before in this age of the digital banking market. The structure of the Doctor of Business administration (DBA) programme at USW and the project management skills developed through working at a consulting firm as well as different projects at Allianz Asset Management help structuring and organising this project. The paper is and will be relevant for banks, Fintechs and decisionmakers in the Financial Industry because, as researchers and economists point out, Fintechs need time for further professionalism and development so that banks still have time to change their business model.

1.3 Contributions and future research

The paper outlines the macroeconomic situation in Germany and defines the changes to which it is subject. These changes make clear why banks are struggling in the current situation. The analysis of the German SME market compares research results and demonstrates that firms are changing their financial decision-making. The thesis also presents the different approaches of Fintechs and other innovative business models receive deep understanding of what is even possible with current technology.

The main contribution of this paper is the demonstration of a new concept. Results of the case study are drawn together and used for BMI for German banks compared with findings of the previous chapters. The contribution to practice can also be interpreted as a new theoretical approach to analysing a market or field and then using the qualitative case study to generate a new, innovate or existing business model. This idea could be transmitted to the insurance sector, where similar issues at macroeconomic level occur as well. Another sector, which could be approached through the concept, is consulting. These businesses are put under massive pressure through Big Data which could replace some of the consulting services offered currently.

It is also important to mention what the thesis does not aim for nor achieves. The aim is not to explore banks' different business models and compare them. An individual solution for different business models of German banks is not the purpose of this paper.

This research has defined scope. Trade finance is another area strongly addressed by Fintechs and financial service providers, which could be the focus of further research. Platform strategies are an established field in other sectors. A fact in these areas is often that only one or a few players dominate the market. By investigating these market places and platforms for their key success factors, the suggested approach could be developed more profoundly. To frame this analysis with a method, a quantitative approach could be used testing generated hypotheses with customers. This would enhance the customer understanding from a market-research point of view.

One major benefit of this framework relies on collaboration as only then can holistic coverage be ensured. This leads to the opportunity to explore mergers & acquisitions as well as integration and connecting partners to existing business models. In addition, other economies with different banking and SME approaches can make helpful contributions. Focussing on technological perspectives of a platform approach, risk engines, strongly influenced by PSDII, can be analysed more carefully.

2. LITERATURE REVIEW

German banks have been facing several challenges including governmental regulation, economic imbalance with low interest rates and the pressure to digitalise quickly. So do their customers. They are diversifying their revenue streams by exploring emerging markets making their way to the digital world. Consequently, the financing environment as well as needs of their customers are changing.

The overall exploratory research question of this thesis is “How will banks survive in the German SME lending market?”. The aim is to provide a framework within which SMEs future financing demand is met and guidance on which parameters of the banks’ business model are to be assessed and which approaches revised to innovate their business model for servicing German SMEs.

The aim can be divided in two research propositions:

- (I) The banks’ business model is not appropriate anymore to provide lending to German SMEs!

Therefore, the following objectives are defined:

- To explore changes in the institutional and macroeconomic are concerning the German SME market.

Research question: how will the institutional and macroeconomic situation change concerning the German SME market?

- To explore changes in the microeconomic area and of the German SME Market. This section points out the particularity and developments in the specific market. Research question: how will the microeconomic situation change in the German SMEs market?

- (II) Fintechs have smarter and more efficient solutions to provide lending to German SMEs!

The following objectives are defined for the second research proposition:

- To explore innovation as a key element for successful business models and growth.

Research question: why is innovation important for German banks and which innovative approaches can solve the predicament?

- To identify Fintech business models which can provide lending to German SMEs.
Research question: which Fintech business models can provide lending to German SMEs?

- To explore how German banks can improve and adjust their business model to stay relevant in the German SME lending market.

Research question: how can German banks improve and adjust their business model to stay relevant in the German SME lending market?

An overview of title, aim, propositions as well as objectives and interview questions are attached in the Appendix.

The outcome of a descriptive analysis suggests a conceptual framework within which following general research question is answered: “How will banks survive in the German SME lending market?”.

The literature review is organised in four chapters that sum up the body of knowledge in the following fields: (I) Institutional analysis, (II) Microeconomic dynamics, (III) Innovation and IV) Fintech approaches.

The literature review provides clear understanding of the topics of the thesis. It analyses the four fields of research based on major and reviewed findings. It provides a descriptive summary of critical evaluation and can be seen as a fundamental section of the work enabling to track the gaps of knowledge. These are assessed so that consequently research questions can be derived from it.

The literature review uses journals as a major source as these are reviewed regularly and have the highest academic level of acceptance. Other sources are particularly used to define topics (e.g. text books), to present the current situation and recent developments (conference papers) and to give operative insights on the microeconomic level (company financials, creditor information).

In the first section the institution-based view is reviewed. The institution-based view (IBV), notably developed by Peng (2009), is one of the three significant approaches to understanding strategic management besides the resource-based (RBV) and industry-based view (IDBV). It can be applied to the thesis as the goals of these approaches are similar: understanding the determinants of strategy and their status in a changing environment (Peng et al., 2009, p. 60 ff.). The IBV is chosen in this work as it is, compared with RBV and IDBV, the most innovative and recent approach.

In this setup, relevant ethics and values as well as the macroeconomic situation are examined. The ECB (for economic data), the BaFin and the EU for monetary policy as well as the Basel Committee on Banking Supervision (for regulatory affairs) can be assessed as most relevant sources.

The second section analyses the microeconomic situation of the German SME Market. Goal of the section is to define the strength and importance of SMEs as the power plant for German economy. Through digitalisation, firms try to be more flexible, faster in their production, applying highest individual standards for their customers. Financing of SMEs becomes more complex and challenging. Reasons for rising complexity and instruments to solve these problems are identified in this chapter.

The last sections prominently underline aims and objectives of this work. Innovation is portrayed and analysed critically. Fintech business models are analysed to reach a high level of understanding of their thoughts and approaches. A lot of Fintechs have one thing in common: they have found a gap in the supply chain of industries and now enter markets to bridge these.

The last section reviews the theoretical findings of the literature review and provides an outlook for further chapters of the work including methodology and contributions to

knowledge. Based on the conceptual framework derived from the descriptive research analysis, an exploratory case study is conducted.

2.1 Strategic management decisions

The literature review is based on the proposition (I) “The current German banks’ business model is no longer appropriate to service SMEs”. Therefore, the first objective – identifying the institutional situation and forthcoming changes – is carried out in the following section. Strategic management analysis defines how companies grow and develop strategic advantage in relation to market opponents.

For the analysis of the banks’ future approach to provision of a suitable business model serving German SMEs it is important to gather information about fundamental rules and regulation as well as market behaviour. It has also to be kept in mind what the firm can achieve with its resources. Additionally, it has to be determined whether and how attractive the market is on which the company operates or wants to operate. This work concentrates on the first approach of rules and regulation. Further research may adopt the technique or structure of the thesis then to put the two other perspectives in the forefront.

The chosen approach is the institution-based view (IBV), the most recent development in strategic management that adds value to the two other directions of resource-based view and industry-based view which are criticised for lack of attention to contexts (Peng et al., 2009). In the following section, the three main perspectives are discussed:

RBV and Dynamic Capabilities

The RBV is an internal analysis of firm resources, mainly influenced by Barney, Penrose, Rumelt, Teece) (Barney, 1991, p. 100). The growth and performance of a company depends on which resources are available to it, how valuable they are and how they are used (Barney, 1991, p. 105 ff.). It is criticised by Priem and Butler for being tautological, then denied by Barney (2001) as transmitting their analysis approach to other theories as the IDBV would also be tautological (Barney, 2001). Further, surrounding and external

factors are not reflected in this approach that influence development and obtaining of internal resources (Stinchcombe, 2015).

Teece developed the theory of dynamic capabilities published in 1997. This approach is based on the RBV as it understands the creation of wealth as using “internal technological, organizational, and managerial processes” (Teece et al., 1997, p. 509). Eisenhardt and Martin define these processes as “a set of specific and identifiable processes such as product development, strategic decision-making, and alliancing whose strategic value lies in their ability to manipulate resources into value-creating strategies” (Eisenhardt and Martin, 2000, p. 1105). They emphasise that the approach has to be executed distinctively depending on the market concerned (moderately dynamic or high-velocity market). Dynamic capabilities can be recognised as an “integrative approach to understanding the newer sources of competitive advantage” (Teece et al., 1997, p. 510). Thus, based on the Schumpeterian theory of innovation that drives growth, the framework of dynamic capabilities innovates mainly through an incremental process (Teece et al., 1997, p. 510 ff.). Eisenhardt and Martin specify the approach and point out that strategic advantage is more a configuration of resources and less dynamic capabilities, so a shift back to the RBV (Eisenhardt and Martin, 2000, p. 1105 ff.).

In sum the theory of dynamic capabilities is a fairly young approach which still has to be narrowed down and specified more precisely (Barreto, 2010, p. 257 ff.). It can be a source for finding out about strategic advantages distributed through internally provided (incremental) innovation. As this work favours close analysis of BMI derived from a changing macro- and microeconomic surrounding, the chosen framework of IBV can be still supported. Further, it is not helpful to adopt an approach that is emphasising internal resources due to changing external factors (regulation, SMEs towards digital world, etc.). In addition, banks assess themselves as not very innovative (Baxter and Vater, 2014). External factors can be the key to revitalise this intrinsic, protective perspective towards an open, innovative, cooperative view which is helpful in digital environments.

IDBV

The IDBV mainly represented by Porter provides a market analysis, e.g. using Porter's theory of five forces, (Porter, 1980, p. 4 ff.). It is about finding the best way to obtain competitive advantage by positioning the firm in the industry emphasising industry level-factors, e.g. what barriers are existent for new market entrants, what competitors are on the market, how large the rivalry is beneath incumbent firms etc. Following the IDBV, the key to firm's success is the ability to assess five forces and be in a position to leverage and influence these (Porter, 2008).

Rumelt (1991) limits the IDBV, as the author found out that firm specific differences at a business unit level have larger effects than on industry level and the impact of institutional or regulatory forces is missing.

It is assumed that incumbent competitors and barriers are well known and can be assessed by banks very well. This thesis rather focuses on new entrants, innovations, the banks digital agenda and how regulation influences these forces. As the interest of this thesis is about how to position a bank in a changing environment, not analysing the status quo of "five forces", the IDBV is not a suitable perspective for this thesis.

IBV

The IBV may be assessed as an additional view but also leading perspective in strategic management (Garrido et al., 2014). It focuses on the environment when formulating and creating a strategy (Peng et al., 2009). Two main elements are used in the IBV-analysis: formal factors like governmental laws, statute, directives and regulations (of markets) as well as informal factors like social norms, rules and ethical behaviour (Scott, 1995, p. 31 ff.). The banking industry is highly influenced through regulation. In addition, SMEs in Germany have special characteristics emphasising long-term relationships and trust their principal bank in particular. Consequently, the IBV with a strong focus on norms, values directives and regulation is the perfect match for the thesis.

In the following subsection, informal factors are discussed; section 2.1.2 analyses formal elements (macroeconomic analysis). The next table provides an overview of strategic perspectives which were discussed in the previous section.

Strategic perspective	Resource-based view	Dynamic Capabilities	Industry-based view	Institution-based view
Inter alia contributed by	Barney (1991)	Teece (1997)	Porter (1980)	Peng (2009)
Key statement	Firm performance depends on available resources, how valuable they are and how they are used.	Development of resources into creation of value through processes, e.g. product development, strategic decision-making, etc.	Competitive advantage through adjusting to “Five Forces”.	Strategic advantage derived through analysis of (in)formal factors within the industry.
Assessment for this thesis	Focus on internal resources not supporting the aim of this thesis.	Focus on internal resources not supporting the aim of this thesis.	“Five Forces” well assessed within the industry, focuses of this thesis on digital strategy, regulation, etc.	German SMEs with special characteristics, German SME banking industry with focus on regulation, norms and values.

2.1.1 Institution-based view: ethics and values

In this subsection the informal factors in the German Banking Sector are described in detail. Palthe (2014) summed up these factors as the human system context containing regulative (policies, work rules), normative (work norms, habits) and cognitive (beliefs

and values) elements (Palthe, 2014, p. 60). Peng (2009) bases his approach on Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Governance (CG) and culture.

GfK field research conducted on behalf of the bankers' association in Germany finds that customers assess the banks' social responsibility as inappropriate (65%). Only 27% of respondents acknowledge that banks reached their expected goal in 2015. Compared with 2005 figures before the crisis, 49% of participants agreed on the banks' CSR. Conferred with companies in general, where 40% show an expected form of behaviour, banks are examined critically due to the Subprime Mortgage Crisis which occurred through the imbalance of the banking sector. (*GfK Corporate Social Responsibility*, 2015).

In recent days German banks have been increasingly blamed for market manipulation, support of money laundering and the disguise of illegal tax fraud. This is seen more and more critically through the market participants and customers as their trust in the banking industry is declining significantly (Paul, 2013, p. 2 ff.). They expect banks to secure employment and to support social bodies as well as culture, sport and education, but think that the CSR of banks is still essentially motivated by profit (83% of respondents) and the increase of their own prestige (*GfK Corporate Social Responsibility*, 2015).

The banks' stakeholders also have an increasing interest in Corporate Governance. To manage a bank in a truly solid way with fair risk-taking, transparency and righteous margins, means valuing an honest appearance and an open-minded behaviour. In "Corporate governance principles for banks" the Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) updated the 2010 version of CG in the banking industry focussing on risk management. A sound, single system and profile of risk steering is targeted by the BCBS. Compliance (principle 9) as well as Controlling and Audit (principle 10) departments are recommended to support and review the risk strategy of a bank. These principles already exist in various norms and directives (CRD IV, KWG, MaRisk), but were enriched and strengthened through the BCBS update. The goal of the principles is to make single supervision and risk steering more resilient as well as to promote a risk culture from the first (key account manager) to the last (audit) line of defence against any risk (Guidelines - Corporate governance principles for banks, 2015, p. 8 ff.).

One may think that customers and stakeholders assess the risk of online and mobile payments and transactions as (too) high. Thus, Baxter and Vater (2014) showed in their field research that these services are highly appreciated as the number of loyal customers is significantly higher when they use digital channels for banking. Authors concluded that the demand for digital transformation increases (Baxter and Vater, 2014).

Eistert (2014) summed up the changing customer values and behaviour towards digitalisation. Through the ability to compare products and services at all times via the world wide web expectations rise. Overall, 85% of customers use mobile devices and desire cross-border services. They expect more channels for their purchases to be offered as only the branch itself. Mobile Banking Apps (93% relevance) and Wallet Solutions for digital payments (69% relevance) are very important, compared with social investment (3%) or video conferencing with bankers (28%) (Eistert, 2014).

In a retail banking study Sinn et al. (2012) found that loyalty of customers in the banking industry is at a low level. Compared with the automotive sector (net promoter score (NPS) of +23%) and with insurance (NPS of -8%), the NPS is -13%. This means customers are not satisfied and thus not loyal as well as averse to promoting the bank. Sinn et al. found a step back from traditional virtues which were formerly characteristic of the German banking sector: customers expect quality in competence and service as well as fair prices for basic products as the key elements of good banking (Sinn et al., 2012).

The German Banking Association (Bankenverband) underlined these findings in their “youth survey”, pointing out that expectations mainly concern secure and price-sensitive banking and a trustworthy and close contact with advisors or bankers (*Bankenverband Jugendstudie 2012*, 2012).

The Ernst & Young Global Consumer Banking Survey found that trust in banks has significantly decreased in the German market, even more as compared with the World Banking Market. Nevertheless, trust in the respondents’ principal bank (first and most important bank for the customer) was higher than in the world market. This shows a typical characteristic of German banking: long-term perspective. Most relevant triggers

to solid banking are defined as security, safety and close and reliable partnership. Banking in Germany is more important to customers than in other countries – according to the Ernst & Young (EY) Relevance Index. However, from a market perspective traditional banks increasingly have to compete with online banks and even with non-banks (Fintechs, debt funds, etc.). A rising number of customers use the online- and mobile channels to serve themselves with banking products over platforms and apps (Trinkaus, 2016).

Köcher (2013) provided insight into customers' perspective on the German banking industry. Findings underline the EY Banking results on trust in banking institutions. Only 26% of respondents trust banks but more than 70% trust their principal bank. In all, 90% of customers state that they are satisfied with principal bank advice, only 8% are not. The close connection to the principal bank can be interpreted as a significant characteristic of the German market. In addition, 41% view German banks as very important and another 50% as important for the German economy (relevance of the German banking sector) (Köcher, 2013).

The subsection deals with informal elements in the banking sector. Values and norms develop increasingly from the classical, conservative way of banking to digital processes and structures. Customers expect to be supplied with online and mobile apps for banking as well as an omni-channel solution to reach decisions more flexibly and quickly. Stakeholders also expect banks to be aware of the responsibility they bear in the economy (risk awareness and anti-fraud) and society (securing employment and fair values). The BCBS recognised these aspirations and updated their CG principles in 2015 focussing on risk steering and management. An important characteristic of the German Banking sector is the long-term perspective and the close relation to the principal bank on a strong level of trust and confidence as well as the significantly higher categorisation of the banking sector itself than other banking markets (high relevance of the banking industry).

2.1.2 Institution-based view: macroeconomic dynamics

Banking as an industry per se is strongly regulated. Hurdles are high even for basic banking products. This part of the work gets into detail of regulatory frameworks.

This subsection determines changes in the macroeconomic field. The subject of investigation is the German financial market. As German banking regulation is highly influenced by EU jurisdiction and legislation with only small liberty for each EU member state, this analysis focuses on EU regulation. Several sections of more importance to the German banking industry are highlighted. In the analysis the three following topics are discussed:

- 1) EU Regulation manifested by the Basel Committee decisions defining the regulatory framework for EU decision-making.
- 2) The Monetary Policy covering the EU's strategy for price stability in volatile markets.
- 3) The European Stability Mechanism.

The aim of the section is to provide a general overview of the changing banking environment and an understanding of the underlying theory, why simple front-end banking solutions turn out to be more complex and cost-intensive behind the scenes.

2.1.2.1 Banking Regulation in the European Union

The BCBS is a committee in the Bank for International Settlements (BIS) located in Basel, Switzerland. The BIS is an organisation providing Central and National Banks a forum for monetary policy discussion aiming at financial stability. Established in 1930, the BIS can also be understood as a bank partner for Central Banks (*Bank for International Settlements: The BIS - a profile*, 2016).²

In 1988 the BCBS established Basel I as an internationally consistent framework requiring a minimum amount of capital held by banks providing financial services. The framework turns into law through the jurisdiction of each sovereign state. Implementation is assessed and controlled by the BCBS through the Regulatory Consistency Assessment Programme (RCAP) (*Eleventh progress report on adoption of the Basel regulatory framework*, 2016). This framework was then updated and improved by Basel II in 2004. After the Subprime Mortgage Crisis in 2008 the BCBS recognised

² BIS members are from 60 states covering up to 95% of the world GDP – as the organisation is working globally, BIS is not portrayed in detail – more information can be found in „Bank for International Settlements: 86th Annual Report, 1 April 2015–31 March 2016, ISSN 1021-2477.

gaps in banking supervision and revised the second Basel Accord³. Basel III was created to increase stability and reduce operational risk and risks attaching to the interaction of banks. The effort for capital and financial control on the banks' side are significantly increased putting their margins under pressure.

The following section compares the central changes from Basel II with those of III. Since Basel II the Committee has used the three pillars on which their framework is based. This also means that Basel III only expands Basel II and does not replace applying the following general terms:

I Minimum Capital Requirements

II Supervisory Review Process

III Market Discipline

(BCBS, 2004, p. 6)

Pillars I to III cover the capital equipment of banks. Through Basel III the dimension Liquidity / Funding is added to the framework introducing two ratios in the “Global liquidity standard and supervisory monitoring”: the liquidity coverage ratio (LCR) and the net stable funding ratio (NSFR). In addition, the BCBS improved supervision systems to recognise liquidity risk trends and updated the guideline for liquidity management of banks based on the liquidity framework “Sound Principles”⁴ published in 2008 (*Basel III: the net stable funding ratio*, 2014, p. 1).

The LRC ensures short-term, high-quality liquid assets (HQLA⁵) starting in 2015 with the minimum requirement of 60%. From January 1st, 2019 100% of the ratio must be reached as a minimum standard. The ratio is calculated through the relation of “stock of HQLA” to “total net cash outflows over the next 30 calendar days” (*Basel III The Liquidity Coverage Ratio and liquidity risk monitoring tools*, 2013, p. 6 ff.).

³ Basel I and Basel II are also known as the Basel Accord.

⁴ „Principles for Sound Liquidity Risk Management and Supervision”, published in 2008 by the Basel Committee for Banking Supervision.

⁵ HQLA can be transformed into cash easily and immediately.

The NSFR as one of the two liquidity ratios ensures that the banks' structure of funding is in fair relation to their assets. It is also a measure securing a sufficient liquidity position within volatile markets by defining and assuring stable funding sources. The ratio is defined as follows: available amount of stable funding related to required amount of stable funding⁶ > 100%. Banks are expected to report the NSFR to the ECB or the National Central Banks. (*Basel III: the net stable funding ratio*, 2014, p. 1 ff.).

In the following section Pillars I to III are described in detail. Emphasis lies on Pillar I, where adjustments have the greatest impact on banks' operative business.

Minimum Capital Requirements (Pillar I)

Several ratios are defined under the first pillar assuring that banks hold enough capital in relation to their assets and risks. Since Basel II these requirements have been tested through stress scenarios so that by Basel III, improved conditions are applied. The BCBS noted that even if current Basel II-ratios were suitable, they do not cover the risk of systematic banks and countercyclical risk. Therefore, from one perspective, ratios were increased. Additionally, ratios were introduced. The following developments consider Basel III minimum standards fully established in 2019, compared with Basel II, respectively Basel II.5⁷. Firstly, different types of equity have to be considered to cover risk positions in descending order of quality:

⁶ Available amount of stable funding is defined as capital and liabilities expected to be reliable for one year. Required stable funding is defined in accordance with company assets that are assessed and aggregated to categories weighted with a factor that expresses the quality of assets. Regulatory capital is e.g. assessed with 100% ASF factor, operational deposits as defined in LCR § 93-104 receive a 50% ASF factor. More information can be found in *Basel III: the net stable funding ratio* (2014). Basel: Bank for International Settlements. Available at: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d295.htm> (Accessed: 09.12. 2018).

⁷ Basel II was revised by the BCBS in 2009-2011 and is so-called Basel II.5. More information can be found in *Enhancements to the Basel II framework* (2009), Basel: Bank for International Settlements.

Figure 7: Basel III equity clusters

Quality	Equity definition	Abbreviation	Classification
1	Common Equity Tier 1 Capital	CET1	Tier 1 Capital
2	Additional Tier 1 Capital	AT1	Tier 1 Capital
3	Tier 2 Capital	T2	Supplementary Capital

Illustrated by the author

These distinct types of equity are defined by the BCBS. CET1, AT1 and T2 can be distinguished according to a criteria catalogue for each kind of capital (*Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems*, 2010 (rev 2011), p. p.14 ff.).

The Minimum Common Equity Capital Ratio has to be increased from 3.5 to 4.5% over Risk Weighted Assets (RWAs). Even if this increase seems slight, it concerns banks' equity with highest quality. The Common Equity Capital is categorised as Core Tier 1 (CET1) capital. In addition, the increase is hard to achieve as the ratio was already increased by Basel II.5-revisions from 2 to 3.5%, nearly double within years. The calculation of (CET1) is defined as follows: $\frac{CET1}{RWA} \geq 4.5\%$.

The Minimum Tier 1 Capital containing Common Equity Capital plus additional Tier 1 Capital (AT1) of still core capital but lower quality, has to be increased from 4.5 to 6% over RWAs. It can be calculated as follows: $\frac{CET1+AT1}{RWA} \geq 6\%$.

The Minimum Total Capital covering credit, market and operational risk remains the same since Basel II and is defined by 8%. Summing up CET1 (4.5%) and AT1 (1.5%), 2% must be added to fit the total capital. The quality of capital that can be used is supplementary capital, also called Tier 2 Capital (T2). It can, as compared with core and additional capital, be categorised as the third highest quality of capital held by the bank.

The calculation can be defined as $\frac{CET1+AT1+T2}{RWA} \geq 8\%$.

In addition, a Capital Conservation Buffer is implemented through Basel III measuring 2.5% over RWAs: $\frac{CET1}{RWA} \geq 2.5\%$. The buffer minimum is set by 2.5% and should be

increased in calm and eased financial times to cushion major crisis. In recession it should be decreased to meet rising liabilities (*Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems*, 2010 (rev 2011), p. 54 ff.).

The BCBS also introduces the Countercyclical Capital Buffer. Up to 2.5% of CET1 over RWAs⁸ has to be provided by banks to work against a possible vicious circle arising out of credit defaults on a high level of macroeconomic credit exposure in the market (*Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems*, 2010 (rev 2011), p. 57 ff.).

Additionally, a buffer is implemented but only applied to systematically important banks. The so-called global systematic important institutions (G-SIIs)⁹ have an enhanced effect on economies, derived from volume of risk exposure, size and interdependencies. An additional amount of CET1 capital has to be accounted of minimum 1 to 3.5% depending on the classification (*Basel Committee on Banking Supervision reforms - Basel III*). This buffer was established in cooperation of the BCBS and the Financial Stability Board (FSB). The FSB developed principles underlying the Total Loss Absorbing and Recapitalisation Capacity (TLAC) term sheet, on which national authorities should decide on the amount of the buffer for each G-SII (*Principles on Loss-absorbing and Recapitalisation Capacity of G-SIBs in Resolution - Total Loss-absorbing Capacity (TLAC) Term Sheet*, 2015). The additional buffer for e.g. Deutsche Bank was 0.5% for 2015 and is set as 2% for 2019 (*Säule 3 Bericht zum 30. Juni 2016*, 2016, p. 5).

Major changes are displayed in the following figure illustrated by the author¹⁰. Briefly, two significant changes are required: the balance sheet has to be equipped with more

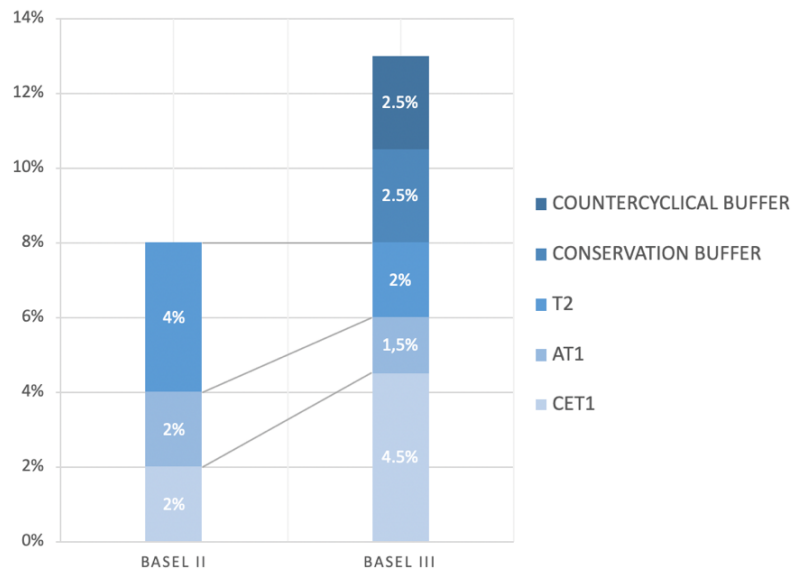
⁸ The BCBS is reviewing the chosen quality of equity. Further loss-absorbing equity could also be used for the Countercyclical Capital Buffer, but this still has to be defined.

⁹ Different definitions obtain for systematically important banks and institutions: G-SIIs (defined by the European Union, see also Regulation (EU) No. 575/2013), global Systemically important financial institutions (G-SIFIs – defined by the FSB), global systemically important financial institutions (SIFIs – defined by BCBS) or global systemically important banks (SIBs – defined by BCBS).

¹⁰ The buffer for G-SII's is not included in Figure 8 because the majority of German Banks are not categorised as systematically important.

equity and of higher quality. The Basel III-ratio goals can only be reached by a reduction of RWAs (e.g. credit exposure) and / or through additional equity (e.g. retained earnings or capital increase). As equity and of higher quality is more expensive than debt, the cost of banking products could be assumed to increase if the business model remains the same and will not be adjusted to the recent regulatory developments.

Figure 8: Basel III capital requirements¹¹



Illustrated by the author

In the particular case of the German banking market, which is very price-sensitive for basic products (e.g. credit cards), the increasing equity stock may not only influence structured or syndicated debt of high volume, but also standardised, common products.

Finally, premised on the BCBS-findings concerning the past crisis, the non-risk-based Leverage Ratio (LR) is implemented. This ratio runs parallel to the pillar 1-improvements and should be contained within the Minimum Capital Requirements from 2019. Until now the ratio will be assessed and adjusted by the BCBS. The relation of the capital measure (CET1+AT1) and the exposure measure (total exposure¹²) controls on- and off-

¹¹ The Countercyclical Buffer is assessed on the current macroeconomic situation. In Figure 8 it is disclosed with the maximum amount of 2.5%.

¹² Total exposure is defined on p. 2 of the Basel III leverage ratio framework and disclosure requirements published in 2014.

balance debt. The BCBS recognised that the banking industry has struggled with the reduction of the debt exposure during crisis to increase their equity positions as they were forced due to high amounts of risk positions. The LR cushions this effect by setting a minimum requirement and is calculated as follows: $\frac{CET1+AT1}{\text{Total Exposure}} \geq 3\%$ (*Basel III leverage ratio framework and disclosure requirements*, 2014, p. 1 ff.).

Figure 9 shows the Basel III-Implementation Agenda for Pillar I.

Figure 9: Basel III phase-in arrangements

Phases		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Capital	Leverage Ratio		Parallel run 1 Jan 2013 – 1 Jan 2017 Disclosure starts 1 Jan 2015				Migration to Pillar 1		
	Minimum Common Equity Capital Ratio	3.5%	4.0%	4.5%				4.5%	
	Capital Conservation Buffer				0.625%	1.25%	1.875%	2.5%	
	Minimum common equity plus capital conservation buffer	3.5%	4.0%	4.5%	5.125%	5.75%	6.375%	7.0%	
	Phase-in of deductions from CET1*		20%	40%	60%	80%	100%	100%	
	Minimum Tier 1 Capital	4.5%	5.5%	6.0%				6.0%	
	Minimum Total Capital		8.0%						8.0%
	Minimum Total Capital plus conservation buffer		8.0%		8.625%	9.25%	9.875%	10.5%	
	Capital instruments that no longer qualify as non-core Tier 1 capital or Tier 2 capital		Phased out over 10 year horizon beginning 2013						
Liquidity									
	Liquidity coverage ratio – minimum requirement			60%	70%	80%	90%	100%	
	Net stable funding ratio						Introduce minimum standard		

(*Basel III phase-in arrangements*), (*Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems*, 2010 (rev 2011), p. 69)

In the revisions of section (II) Supervisory Review Process amendments and improvements were made but it cannot be foreseen whether this leads to greater effort on the banks' side than under Basel II. Nevertheless, the review process should lead to a more comparable approach of assessing risk and considers off-balance and concentrated risks (BCBS, 2004, pp. 158-172).

Market Discipline (Pillar III)

The third pillar Market Discipline contains a transmission of how capital is calculated and how risks are assessed in more detail. Regardless the approach of how to assess risk (Internal Ratings-Based Approach versus Standardised Approach), banks have

increasingly to disclose how debtors and counterparts are rated to develop a more genuine evaluation of the banks' risk profile in total (*Basel Committee on Banking Supervision reforms - Basel III*).

Taking these developments into consideration, two major developments can be recognised in the shift from Basel II, Basel II.5 to Basel III respectively:

1. Banks have to protect and underwrite their risks with a higher quality of equity capital. They also have to report and disclose how their clients are assessed and by which methods they are rated. The higher the quality of capital, the more expensively it has to be procured by banks and the harder it is for them to modify it in times of crisis or conjuncture.
2. In addition, the amount of capital required increases significantly. For a systematic important institution, the capital has to be increased from 8% up to 15%. Consequently, RWAs are assumed to be more expensive for banks and so in the end credit may be more expensive for customers.

Indicating the attitude of German customers, German banks have minimal regulation. The recent developments mentioned in this chapter demonstrate the opposite. Based on these findings, banks should make that clear and transparent to their customers to reach an understanding of why prices and services will change due to regulation.

2.1.2.2 ECB Monetary Policy

In this section ECB Monetary Policy is explained in detail. Since the Subprime Mortgage Crisis in 2008 monetary actions have changed significantly due to heavy market turbulence. Firstly, general terms and conditions and the strategy of the European Central Bank (ECB) are discussed (sections I and II) followed by their implications for banks and their customers (section III).

In the Eurozone the ECB has since 1999 been the independent body responsible for executing monetary policy through the National Central Banks. The ECB uses the main interest rates as their parameters to influence and balance the economy. These rates are

the basis for consumer behaviour in the economic and monetary circle of goods. The overall goal of the ECB's monetary policy is price stability. Prices are stable when inflation is below but close to 2% as compared with the preceding year. Inflation is calculated and tested by Eurostat, the EU Commission-department for statistics, using the HICP as an indicating parameter for inflation¹³. Stable prices contribute to a balanced society, employment, economic growth and an increase in wealth and prosperity (The Monetary Policy of the ECB, 2011, p. 55 ff.).

To reach that goal the Stability and Growth Pact (SGP), adopted by the European Council in 1997 and revised in 2005 and 2011, was established. Its rules prevent EU Member States from pursuing unsustainable, financial development (ECFIN, 2013, p. 7 ff.).

In times of conditional or acceptable volatile markets the ECB performs its general monetary strategy. In crisis and strong volatile markets, the ECB is enabled and so capable of conducting unconventional monetary actions as shown in the second section below.

I ECB monetary strategy (standard measures)

In the single monetary policy of the ECB the overall goal is price stability defined in accordance with a yearly increase of the HICP by about 2%. This indicator is tested by the European Council and was confirmed as the right measure to be adopted for price stability in 2003. The ECB strategy includes a two-pillar framework within which price stability is tested in two complementary perspectives. The economic analysis, the analysis of economic shocks and dynamics, focuses on the short to medium-term price developments that are affected by the counterparties' demand and supply. The monetary analysis, of monetary trends, takes into account the medium to long-term development of money growth, e.g. development of money aggregates M1, M2 and M3¹⁴, related to inflation (The Monetary Policy of the ECB, 2011, p. 9 ff.). Finally, the two pillars of the framework are cross-checked to gather a joint set of information.

¹³ HICP: defined by the EU in 1999. More information can be found on www.ecb.europa.eu

¹⁴ M1, M2 and M3 are money aggregates measured by the ECB to assess the current economic situation and to create forecasts. More information can be found on www.ecb.europa.eu.

The general policy of maintaining stable prices is conducted by steering money market conditions (e.g. important reference rates EURIBOR¹⁵ and EONIA¹⁶) and the influence on short-term interest rates (e.g. money market rates). Ejerskov et al. (2008) concluded that the ECB mainly used their influence on the described parameters for “liquidity smoothing” on the Euro money market in the first years.

Issing (2005) assessed these interventions as “steering in a smooth manner”. He also states that these instruments are assessed to be resilient and that the ECB monetary strategy has demonstrated a proven positive record since receiving the mandate¹⁷ (Issing, 2005, p. 408 ff.). In influencing the parameters of money market and short-term rates, the desired price developments are achieved through a complex process called the Transmission Mechanism of Monetary Policy¹⁸ with different channels, through which monetary policy can be effective (Ramaswamy and Slok, 1998, p. 377 ff.). It is assessed as a significant challenge that this mechanism varied from country to country and had to be united by the ECB when the European Monetary Union was established in 1990 (Issing, 2005, p. 410 ff.).

II ECB unconventional actions (non-standard measures)

In times of highly volatile markets and a stressed economy the ECB can temporarily provide exceptional solutions aiming at price stability. Unconventional actions are defined as non-standard measures by the ECB. Though common interest rates were decreased at an historically low level, the targeted inflation rate could not be achieved. The Enhanced Credit Support and the Securities Markets Programme were established as additional options reaching the 2%-goal (The Monetary Policy of the ECB, 2011, p.

¹⁵ EURIBOR: Euro Interbank offered rate, exists for different maturities up to 12 months and is used as an interest rate, when a prime bank lends unsecured funds in Euro to another prime bank.

¹⁶ EONIA: Euro Overnight Index Average, weighted average of interest rates used for overnight unsecured funds from contributing banks in the Euro Interbank Overnight Market.

¹⁷ Issing’s paper was published 2005 and so his analysis is limited to 1999 – 2005.

¹⁸ The Transmission Mechanism of Monetary Policy explains why and how prices change through influencing money market and short-term interest rates affecting asset prices and supply and demand. More information can be found in The Monetary Policy of the ECB. 2011. Frankfurt am Main: European Central Bank, ISBN 978-92-899-0777-4.

80). When Lehman Brothers¹⁹ went bankrupt the Enhanced Credit Support securing other banks' refinancing as one of their important counterparts no longer existed. Without this external help from the ECB the money market would have been in tremendous disorder, influencing the economy enormously.

Within the Enhanced Credit support the ECB is authorised to purchase covered bonds as the bond market lacked liquidity. This is of most importance because the Covered Bond Market is significant to the banks' refinancing. Micossi noted that the ECB purchased EURO 60b of Covered Bonds in their first Covered Bond Purchase Programme to stabilise the market (Micossi, 2015, p. 13). The Securities Markets Programme (SMP) enables the ECB to buy government bonds. In 2010 the spreads between government bonds of settled countries like Germany and volatile markets like Greece or Ireland were diverging apart so that the monetary policy transmission mechanism was about to lose its function (The Monetary Policy of the ECB, 2011, p. 126 ff.).

Several other programmes can affect the HICP directly or indirectly; e.g. the Outright Monetary Transactions (following the SMP) and the VLTROs (Very-long-term refinancing operations). Two VLTROs were launched in 2011 and 2012 by the ECB giving member state banks an opportunity to refinance themselves with over EURO 1t (Micossi, 2015, p. 14 ff.). Pronobis also noted that the 3Y LTRO (or VLTRO) was the largest action by the ECB since the crisis in 2008 (Pronobis, 2014, p. 399).

Since 2015, the ECB has spread the market with liquidity through so-called quantitative easing. By this unconventional action the market was flooded with about EURO 50b monthly through different programmes (Public Sector Bonds Purchase Programme (PSPP), Asset Backed Securities (ABSS) and Covered Bonds (CB) Purchase Programmes). Summed up, the number of purchased securities exceeded EURO 1.1t equalling 11% of the (GDP) in the Eurozone until 2015 (Micossi, 2015, p. 27 ff.). Pronobis compared the amount of the EU with the Federal Reserve System (Fed)²⁰, the

¹⁹ Lehman Brothers: Lehman Brothers Holdings Inc. was a U.S. investment bank until its bankruptcy in 2008.

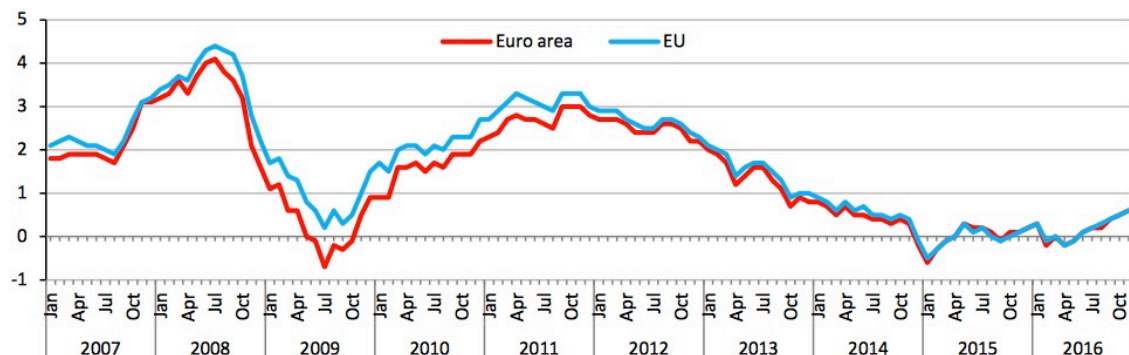
²⁰ Fed, the US-Central Bank System, is similar to the ECB for the EU.

Bank of England (BoE) and the Bank of Japan (BoJ) interventions and determined that the ECB actions are still moderate. The Fed spent 22,1%, BoE 26,3% and BoJ even 37,3% of their respective GDP on asset purchasing programmes until 2012. The author also finds that researchers provide a lot of evidence for positive effects on unconventional monetary policy and so agrees on the ECB non-standard measures after the Subprime Mortgage Crisis in the Eurozone (Pronobis, 2014, p. 399 ff.). Harris also shows that the ECB interventions were conservative in terms of the ECB balance sheet usage and not very aggressive (Harris, 2014, p. 4 ff.).

III Impact on European Banks

Both the ECB monetary strategy and unconventional actions should contribute to stable inflation of 2%. As recognised since the Subprime Mortgage Crisis, the impact of the expansive monetary policy can be measured as low. The following chart shows the inflation in the Euro Area and the EU based on the HICP. It can be seen that not even by the unconventional actions could inflation be increased to 2%.

Figure 10: Annual inflation in the Euro area and the EU



(Eurostat newrelease euroindicators, 2016, p. 2)

Pronobis added that the ECB has done everything that could have been expected to reach the 2% goal. The political imbalance, legal and political doubts about these unconventional interventions are assessed as a massive barrier so that all structural problems could not yet be solved (Pronobis, 2014, p. 400 ff.).

The impact on banks since the ECB Deposit Facility turned negative is adverse. Thus, more liquidity, core and equity capital have to be held to secure banks' risks and fulfil

Basel III-ratios and the provision of loans is more complex and more expensive as new client adoption. Thus, due to disorder of the bank-lending channel, which transmits the monetary policy, less loans will be provided. (Demray and Matthes, 2013, p. 10 ff.) By contrast, liquidity storage at the ECB costs 0.40% per year.

The ECB monitors whether its monetary policy has negative effects on banks' current business model. Side effects of the ECB monetary policy and the low interest rate environment can affect bank profitability. The business model of maturity transformation (funding the acquisition of long-term assets by issuing short-term liabilities) is put under pressure by declining margins. As mentioned before, the ECB Deposit Facility Rate of currently -0.4% also impedes banks' operations.

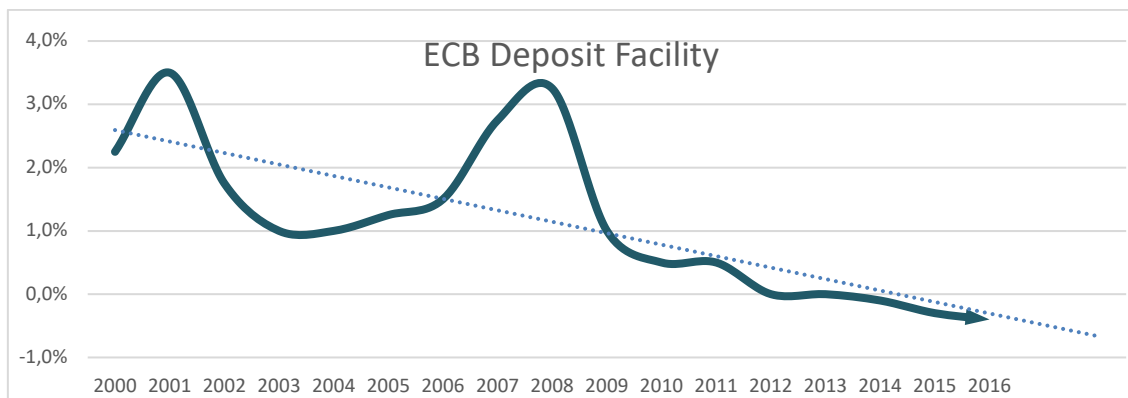
The ECB also noted that its actions can have positive effects on households and so loans are more secure for the bank and their balance sheet is risk-optimised (*ECB Annual Report 2015*, 2016, p. 20 ff.).

Joebges and Grabau (2013) pointed out that margins are declining because of expansive actions and low interest rates. The maturity transformation is not attractive because the yield curve – relation of yield in % to maturity in months or years – is more flat than steep and so the transformation does not work with proper margins. The authors also noticed that a bank crisis through decreasing margins will appear with a higher probability, the longer the economy is exposed with low interest rates (Joebges and Grabau, 2013, p. 40 ff.).

This opinion is shared by Claeys and Darvas, promoting their argument on the banks' net tightening of credit standards applied to new loans which shows a tightening in the Euro Area from 2008 to 2014. No substantial ease of credit standards can be seen but could have been expected (Claeys and Darvas, 2015, p. 5 ff.).

Figure 11 shows the melting ECB Deposit facility to -0.40% per year.

Figure 11: ECB deposit facility



(ECB Statistics Bulletin, 2016), illustrated by the author

It has to be questioned whether the goal of close but below 2% of the HICP on a year-to-year basis is still the right measure these days. Fourcans and Vranceanu analyse the choices and challenges of the ECB monetary policy and found that the ECB missed the goal of 2% in former years but still held on to their objective. The authors recommended either switching the target to be reached or using other methods and tools to achieve the actual goal to stay credible. Transferred to the post-crisis, when the ECB did not hit the 2%-line at all, one could also have reconsidered the current hurdle by new goals. The authors also mentioned that in the long run the tight focus on inflation could harm other real activity measures like unemployment (Fourcans and Vranceanu, 2007, p. 190 ff.).

SUMMARY

Taking these developments into consideration, the ECB as the executive body of EU-Monetary Policy can use standard and unconventional measures to fulfil their target of price stability. Standard measures are performed through intervention on short-term interest rates on the money market. Researchers classify this way of dealing as a smooth influence on markets. Unconventional actions can be provided when markets are in imbalance through asset purchase programmes. These programmes are assessed as a useful means of stabilising markets and preventing imminent crisis. Compared with the other influential economies in the United States, Great Britain and Japan, these non-standard measures are classified as conservative and not aggressive. However, the ECB uses several channels to reach price stability. The HICP goal could not be reached yet. Additionally, through the ultra-loose monetary policy, a low interest rate environment

concurrently occurring with the launch of stricter Basel III-ratios makes it more challenging for banks to hold their level of suitable margins. Reasons could include that banks do not provide more loans than expected due to greater complexity, the requirement of greater equity and the maturity transformation, which is not applicable with a flat yield curve.

This sub-section is relevant to the topic of the banks' business model and revenue streams. Increased regulation reduces revenues in the current business model. The section shows regulatory dynamics and chances which immensely affect the current business model of incumbent banks. These changes have to be understood when it comes to reinventing or creating a new business model.

2.1.2.3 European Stability Mechanism

To round off chapter 2, this subsection gives a brief overview of the European Stability Mechanism (ESM). It was established by the EU Council in March 2011 as a permanent management framework following the EFSF, which no longer provides assistance (The Monetary Policy of the ECB, 2011, p. 17). All EU member states are automatically members of the ESM. The ESM is a so-called crisis resolution mechanism providing unstable economies financial assistance with long-term debt. The ESM works as a fund which is equipped with more than EURO 80b of equity and about EURO 620b of committed capital callable by EU member states. With its strong equity base, the ESM receives a rating of Aa1 (Moody's) and AAA (Fitch). Instruments used to help countries in imbalance are direct long-term loans, short-term revolving credit lines and the purchase of government bonds without interest. Since its foundation the ESM has provided about EURO 68b to member states.

In 2016 the ESM committed EURO 86b to Greece and EURO 41.3b to Spain for the recapitalisation of the banking sector. The assistance for Spain was then concluded in 2013 (*Treaty establishing the European Stability Mechanism*) (ESM Factsheet, 2015).

Not only do member states benefit from the ESM, but banks also. Europe established, comparably with the International Monetary Fund (189 countries, USD 66b, another USD 668b pledged capital) (IMF Factsheet, 2016) another facility to protect the Euro from imbalance. Germany had to pay in EURO 21.72b equalling <1% of the German

GDP of EURO 3.027t in 2015 (Destatis, 2016, p. 11). This may seem little but gives EU member states greater security and ability to develop their economies. The following figure sums up tools used by ESM to recapitalise and stabilise countries and firms.

Figure 12: ESM Lending Toolkit



(*ESM Lending Toolkit*, 2016), modified by the author

The ESM is of special importance to the German banking sector as customers make a point of securing their deposits and their long-term perspective. The ESM provides greater easing in crisis and settles volatile markets. As the fund covers and stabilises states in need, it is not only the banking sector which benefits from it. Fintechs are also in the ESM's perspective, on the one hand to assess risks and on the other possibly to use Fintech ideas in issuing bonds and using robotic advisory through artificial intelligence as well as algorithms (Janse, 2018).

SUMMARY

The goal of the chapter is to find out what is already known of the current and future institutional situation. The Institution-Based View, as one of the three analysis-pillars of strategic management, uses two categories for strategic questions: informal and formal elements. Informal elements like values and norms increasingly develop from original to digital banking. Customers expect to be supplied with online and mobile apps for banking as well as omni-channel solutions to reach decisions faster. Stakeholders also expect banks to be aware of the responsibility they bear in the economy and society. BCBS recognised these aspirations and updated their Corporate Governance principles in 2015 focussing on risk steering and management.

Summing up the shift in banking regulation, two major developments can be recognised from Basel II to Basel III: banks have to protect and underwrite their risks with a higher quality of equity capital. The higher the quality of capital, the more expensively it has to be procured by banks. In addition, the amount of capital required increases significantly. Consequently, RWAs and bank debt are assumed to be more expensive.

In the monetary policy overview, it is recognised that the ECB can use standard and unconventional measures to fulfil their target of price stability. Standard measures are performed through intervention on short-term interest rates on the money market. Unconventional actions are provided through asset purchase programmes if markets are imbalanced. Through the ultra-loose monetary policy, a low interest rate environment concurrently occurring with the launch of stricter Basel III-ratios makes it more challenging for banks to hold their level of suitable margins. One reason may be that the maturity transformation is not applicable with a flat yield curve.

Finally, ESM, an umbrella facility protecting states and banks from bankruptcy, gives them opportunities to develop their business models, even if the environment is unfavourable or the attempt to implement a new business model fails.

This chapter should give answers to the following research proposition:

The current German banks' business model is no longer appropriate to service SMEs in the future.

The current macroeconomic situation may be described as stressed. The outlook with an increasing focus on higher equity ratios and regulation in general is poor. The institutional situation shows rising expectations concerning the shift to digital (and less time-consuming) banking. It is made clear that banks on the one side and their customers on the other have to and are seeking opportunities to improve their situation in these times of changing regulation and environment.

Focussing on digital business models, Finance Magazin states that regulation protects banks from a disruption through Fintechs and further digital players (*Gegner, Helfer, Partner - Fintechs und das Firmenkundengeschäft der Banken*, 2017). It depends on the

approach of the Fintech or digital business model how they are regulated. Some approaches, e.g. online financing market place Kapilendo (www.kapilendo.de), use their trade regulations (German GewO) and do not need a bank licence themselves. They act as brokers, simply match borrower and lender. Other lending platforms are regulated in the same manner as banks providing loans under the German Credit Banking Act (KWG) (BaFin, 2018). All in all, by establishing new business models, Fintechs and others can bypass regulatory hurdles beforehand. This could be an advantage over banks.

Macroeconomic dynamics – key statements

Higher-quality equity capital needed

Increase of equity capital required

Unconventional ECB monetary policy led to negative deposit facility

Customers expect banks to engage in CSR and digitalise their offerings

Regulation reduces bank revenues but can also protect from disruptions

2.2 Microeconomic dynamics

This section is based on the research proposition “The current German banks’ business model is no longer appropriate to finance SMEs”. The second objective (Exploring the microeconomic situation and an outlook of the German SME Market) is considered in the following section. German SMEs and their market are analysed to gain a clear understanding of the quality, particularities, weaknesses and strengths of the sector. The characteristics of the sector are explained in detail to secure a strong basis from which to understand the ensuing sections. The progress of SMEs towards digitalisation and Industry 4.0, a shift towards digital manufacturing, is assessed and new approaches of other firms are revealed deriving from this development. Finally, financing of SMEs is closely analysed to determine developments, gaps and problems as well as solutions to these.

2.2.1 German SMEs

There are several sector-definitions existing for the German SME Market (IfM Bonn, HGB (German commercial code 267), EU Commission). In this thesis the most common definition, offered by the EU Commission (2003/361/EG), accurate since 2005, is applied:

Small and mid-sized businesses, categorised as micro-, small and mid-sized firms, have less than 250 employees and a turnover of < EURO 50m per year or a total balance of < EURO 43m per year (Benutzerleitfaden zur Definition von KMU, 2015, p. 10).

This statement still has to be distinguished between firms meeting these criteria and those additionally having access to further investment resources like Private Equity. Verification has then be conducted in a detailed analysis to prevent firms that are not SME from benefiting from the SME sector (Benutzerleitfaden zur Definition von KMU, 2015, p. 16 ff.).

Market Leaders can be found in the segment of “hidden champions”²¹ defined by Simon. 24.8% of them are SMEs with a turnover of < EURO 50m. They all have in common that they are number one to three market leaders worldwide or number two in Europe but are unknown. They are, in relation to their opponents, much more successful so that large corporations and groups may observe them to improve their own firms or even acquire them (Simon, 2007, p. 29 ff.).

The so-called German “Mittelstand” may be regarded as the backbone of the German economy. Six out of ten citizens paying their national insurance and 80% of all German apprentices are employed by the “Mittelstand”. It can be seen as the power plant for strong export and foreign trade (Alber et al., 2016, p. 2 ff.). By a German statute relieving bureaucracy, this exceptional position of SMEs is rewarded. The first law came into force in 2015 (BEG I) followed by an update in 2017 (BEG II). The latter relieves German

²¹ Simon defines as “hidden champions” firms having a turnover of maximum EURO 3b per year.

SMEs by reducing costs of bureaucracy by about EURO 360m per year ('BEG I,' 2014) ('BEG II,' 2016).

SUMMARY

This chapter highlights the German “Mittelstand” as the power plant of the economy. SMEs, defined by the EU Commission, are mostly privately owned and believe in a sustainable and long-lasting development and existence. The sector is characterised by its ability to secure and extend employment as well as to develop strong innovations. These are some reasons why Germany is well known for their market leaders, hidden champions and the brand “Made in Germany”.

2.2.2 SMEs in the digital age

Digitalisation has enjoyed a central focus in recent years. It opens up new markets for sellers and gives customers opportunities to purchase goods from all over the world delivered within hours or days, 24 hours a day. Customers tend to decide whether to buy more through their mobile devices. Through this current development, SMEs have the chance to reach more customers and so to develop their business faster than ever. But if one does not digitalise, the business model could be in danger. This subsection closely examines at the digital world of SMEs and the new manufacturing approach called Industry 4.0. The section is of importance to understanding why SMEs’ demand for financing and banking solutions is changing and what they expect in the future.

To date 30% of SMEs digitised well, according to BDI/PwC research. Overall, 36% expect digitalisation to be one of the significant factors in the success in their sectors. This is why currently about 4% of their invested capital is already allocated to digitalisation to ease the connection with suppliers and smooth the manufacturing process. Firms recognise IT improvements as the first choice for investment, followed by that in employees and innovation. Nevertheless, it is still a long way to digital production – only one fifth has implemented a high standard (compare with next section Industry 4.0) (Bartels and Lösch, 2015, p. 8 ff.). Digital Transformation is assessed as a major chance for rural areas to push their economic value and improve their

infrastructure. Through digitalisation a new level can be reached and so “Economy 4.0” can be achieved (Alber et al., 2016, p. 23 ff.).

Industry 4.0 will be a “paradigm shift in companies’ manufacturing strategies” (Blanchet and Rinn, 2016, p. 3). This approach is characterised as an automated interaction between machines and robotics that are part of a software-based network. In addition, 3D technology is applied to the manufacturing process. This makes production-on-demand possible, meaning that customers order their uniquely designed product which is produced just-in-time on the point of sale. Industry 4.0 may be regarded as offering a different basis on which financial projections are made. Formerly the manufacturer’s ability to estimate how many goods were sold in a defined time slot was the basis for the amount of (revolving) credit line required. Through Industry 4.0 fewer assets are used due to sharper prediction and better use of “smart” machines. Adidas, for example, opened their first Speed Factory in 2016, enabling the company to produce their sports shoes not in Asia (with shipping of goods) but on the sales side. The Speed Factory should be no larger than a cargo container, giving Adidas total flexibility (Blanchet and Rinn, 2016, p. 5 ff.).

In research papers the term “Cyber-Physical Systems” (CPS) is used to indicate the basis and technology of Industry 4.0. Wan et al. (2015) stated that CPS-based transmission to digital manufacturing enables the customer to interact and participate in the production process (social manufacturing). Demand can be met just-in-time through direct linkage of buyer, 3D printers and sales. The authors concluded that Industry 4.0 can increase demand by delivering faster and more tailor-made solutions.

With “hit or hype”, Drath and Horch described and examined Industry 4.0 first mentioned at the Hannover Fair in 2011 and recognised the increasing complexity and productivity that can be served by Industry 4.0. The introduction of the internet to manufacturing processes should make interaction of machines and devices available and so can improve usage, speed and flexibility. Although the authors thought that this development was still at an early stage in 2014, it can be compared with the emergence of the internet itself in the 1990s (Drath and Horch, 2014, p. 56 ff.).

SUMMARY

This subsection is divided in two parts: Digitalisation and Industry 4.0.

- 1) Digitalisation leads to access to further markets and makes products available around the world at any time stipulated by the consumer. German SMEs recognised that digital transformation is vital to survival and has to be implemented through increasing investment in IT, sales and the production process. It makes the economy more complex but also more flexible in attaining goals.
- 2) Industry 4.0 is still at an early stage but will significantly change the approach to manufacturing. Improvements through the interaction of devices can lead to a more flexible, faster production cycle and give the customer the opportunity to be part of production by individualising goods just-in-time. Digital manufacturing can change an organisation from central to decentralised production sites requiring more adjustable settings and environment.

Greater flexibility required by company structures and stakeholders will be kept in mind for further sections of this work when it comes to financial demands of SMEs in Germany. The shift to more digital SME-business models could, of course, require a more digital interpretation of banks' business models.

2.3 Financing in the German SME Market

This section focuses on recent developments in the banking industry to get an idea of the current problems the sector faces. Financing trends in the SME sector are portrayed in detail. It is also shown whether the spread between supply of banks and demand of SMEs is diverging and if so, how this phenomenon can be explained and solved.

2.3.1 Banking in Germany

The German Banking landscape contains various types of business model. It is possible to distinguish between business models offering products at a full-service level (universal banks) and those focussing on a specific customer segment or product category (specialised banks, e.g. mortgage banks, direct banks). In this area universal banks are

considered, as the vast influence of the German banking sector comes from full-service institutions. In 2015 1,960 banks existed of which 97% were universal.²²

Universal banks in Germany consist of:

- Credit institutions:
 - Large banks (e.g. Deutsche Bank),
 - Regional banks (e.g. Baden-Württemberg Bank),
 - Branches of international foreign banks (e.g. Santander Bank Germany).
- Savings associations (Sparkasse) and giro centres (Landesbanken):
 - Savings associations (e.g. Stadt Sparkasse Munich),
 - “Landesbanken” (e.g. Bayern LB).
- German central credit union (genossenschaftliche Zentralbanken) and credit unions (Genossenschaften):
 - German central credit union (DZ Bank),
 - Credit unions (e.g. Volksbank) (*Bankstellenbericht 2015 - Entwicklung des Bankstellennetzes im Jahr 2015*, 2015, p. 3 ff.) ('Strukturelle Entwicklungen im deutschen Bankensektor,' 2015, p. 34 ff.).

Their generic product portfolio for customers²³ can be divided into four categories:

- Financing (asset side of the balance sheet),
- Savings (liabilities side of the balance sheet),
- Payment transactions (financial services),
- Other business (e.g. asset and wealth management, investment banking) (Grill and Perczynski, 2014, p. 15 ff.).

Payment transactions are, with the majority of users, performed through electronic and mobile banking. Customers can make their payments by themselves in a digital

²² German specialised banks in 2015: 21 mortgage banks, 16 real estate banks and 19 special-purpose banks, e.g. KfW Group.

²³ Banks can, in addition to business with customers, perform business on their own account. As this work focuses on the innovation of business models for customers' services, the other approach is beyond its scope.

environment linked to the bank (e.g. via EBICS²⁴). Usual payments, e.g. a SEPA²⁵ domestic payment, can be processed within 24 hours. An account is required to transfer money from account holder to receiver. In commercial and so SME banking a monthly account fee is state of the art. Sight deposits can be stored on account but have cautiously to be assessed by the bank. When ECB deposit facility rates are positive customers expect interest on the amount held by the bank as a liability. When the deposit facility rate is negative, as it was in 2016 with -0.40%, banks are more determined to transform sight deposits into loans. Otherwise banks are charged at 0.40% by the ECB to store deposits overnight. The full amount of sight deposits and savings cannot be converted due to the risk of maturity, refinancing and liquidity mismatch. Following the German liquidity ordination (Liquiditätsverordnung LiqV) 10% of sight deposits have to be stored for daily disposal over the banks' portfolio. 90% of sight deposits (as well as savings) can e.g. be used for debt (*Verordnung über die Liquidität der Institute (Liquiditätsverordnung – LiqV) vom 14. Dezember 2006*, 2014, p. 5 ff.).

Other business (4th pillar), for example investment of the customer's money, asset and wealth management, commission-based business (arrangement of insurance and securities, consulting in merger and acquisition (M&A) transactions and bond emissions) can be assessed as an attractive source of revenue. Most of the business gains revenue through commission that is off-balance, meaning that the original business has not been secured by equity. However, the same problem occurs as before: market participants recognise this attraction leading to lower margins and new market participants deriving from the banks' approach and developing new business models (e.g. robo-advisors, compare chapter "Innovation").

SUMMARY

In summary, savings are not attractive to banks because they are charged at the ECB interest rate for liquidity storage and deal with an unattractive maturity transformation.

²⁴ EBICS: Electronic Banking Internet Communication Standard is a common standard and allows users to make (international) payments and receive account information directly on their devices.

²⁵ SEPA: Single European Payment Area is a standardised process of transferring Euro in the European Union.

As mentioned in the macroeconomic analysis, providing debt gets more expensive for banks as they are forced to underwrite it with more equity than before (Basel II to Basel III). Furthermore, all market participating banks have difficulty in investing their liabilities as debt, putting the margins under strong pressure. Thus, debt proves to be less attractive but seems to be the only solution next to charging customers for sight deposits. Other commission-based business seems attractive at first sight but is tackled by low margins and new market participants. It still has to be kept in mind that derivatives as part of the investment banking product portfolio can be of high risk to banks (Hull, 2009, p. 753 ff.), although quite sufficient margins can be achieved.

Outlook and Trends in the German Banking Industry

The bankers' outlook seems quite pessimistic. On a long-term perspective (2015 to 2019), 58% of bankers assess the development of their business outcome as negative. The most prominent challenge cited by 69% of respondents out of the "TOP 4 challenges" is the phase of low interest rates. The introduction of cost-cutting is, as assessed by Bauer (2015), only a temporary source of success. Cost-cutting could, moreover, be risky for banks because innovation and further development could be missed. Bauer concluded that banks recognise that their business model lacks revenue but are still holding on to their existing business model with only small relatedness to the digital world. The common business model is still executed, but it is not explored beyond its current borders. Bauer mentioned that the role of banks in the financial sector has more than ever to be questioned (Bauer et al., 2015).

Zillmann mentioned that banks regard the implementation of new regulations as the biggest challenge. The introduction of new technologies and digital approaches is not prioritised as a challenge but receives the highest index of demand for optimisation. This seems incomprehensible because the bankers know that digitalisation is important, and much effort has to be applied to digitalisation, but it is not valued at all. Additionally, mobile platforms will by 2020 be most important as communication and sales channels, according to the study. Innovation will be determined by mobile business, omni-channel development, the automation of processes and the improvement of customer relations

management. About 72% of respondents think that a reduction in service complexity will be the most significant factor in future success. (Zillmann, 2012, p. 15 ff.).

Deutsche Bundesbank clarified that banks with a major source of business in the transformation from customers' deposits (liabilities) to debt (assets), are more dependent on debt interest. In times of low margins, through a highly competitive environment, revenue decreases, and banks do not have the opportunity to strengthen their equity base for improved regulation of Basel III. Nevertheless, Bundesbank expected large banks to shift their business model from volatile investment banking towards traditional lending-based banking ('Strukturelle Entwicklungen im deutschen Bankensektor,' 2015, p. 55 ff.).

2.3.2 German SME financing trends

In this subsection financing in the German SME sector is assessed. It is important to find out more about the current situation of financing, recent changes and trends in the demand for financial solutions and future development. Additionally, start-ups are portrayed in this section because, through digitalisation and disruptive approaches of business models, this branch is growing faster than ever and so meet the SME requirements at a very early stage.

SMEs are in a process of change and adaption to the new economic environment. The macroeconomic sphere has changed significantly through the global debt crisis since 2008. SMEs now try to strengthen their equity base to promote resistance to recession and also innovate their business models.

The lack of qualified personnel is putting SMEs under pressure. Overall, 42% of SME-managers believe, according to a study of the German Federal Ministry of Economics and Energy (BMWi), that this will be the major risk to future operations. Financing is only an issue for small companies. The supply of loans for mid-sized companies is sufficient (*BMWi: Wirtschaftsmotor Mittelstand - Zahlen und Fakten zu den deutschen KMU*, 2014) but the relation between supply and loans finally accepted by the bank or the company is not analysed in this study.

Diagnose Mittelstand reported that SMEs fear bureaucracy in the lending process of incumbent banks. In consequence they are ready to test digital sources (*Der Investitionsaufschwung muss kommen*, 2014). Regarding innovations, 90% are financed with equity. A rising importance of private equity capital can be recognised. Debt is still the major source of all financing products but loses share due to stronger regulation and bureaucracy (Evers, 2013). BIS confirms that German SMEs are strongly financed through firm-own equity (*SME lending and competition: an international comparison of markets*, 2016).

Though the majority of SMEs prefer bank debt as the best source of funding, a change in funding behaviour can be recognised (firms, 21 to 50 employees). The trend, compared to that prior to 2005, estimating equity capital and funding through the capital market as good funding sources, can be assessed as a strong funding source. Bley confirmed the strong increasing equity positions expected in SMEs since 2001 (7,5%). In 2012 23.5% of equity in relation to total capital was expected (Bley et al., 2013, p. 15 ff.).

Deutsche Bundesbank recognises, considering most German companies, a significant trend of substituting bank debt by alternative sources. Reasons include the increasing regulatory requirements, companies' tax inquiries and the lack of access of SMEs to the capital market. Between 1991 and 2012 bank debt decreased from 32% to 18% in 2010, in relation to the total sum of external funding. Debt through insurance, other financial institutions and other companies rose from 6 to 14% within 20 years. The trend can be recognised best from 2000 on until now (Bundesbank, 2012, p. 13 ff.).

Patrimonium, a Swiss-based debt fund, entered into collaboration with Credit Suisse in 2019. In Europe, this type of cooperation is the first one making unitranche facilities available to SMEs. Credit Suisse uses capital from Patrimonium in cases, in which SMEs apply for loans, but creditworthiness is not good enough to receive the full amount by the bank. As an inference, this approach is new to the market and delivers added value to customers as they are not forced to apply for one loan multiple times (Habdank, 2019).

Some companies have already recognised a gap in debt financing for commercial clients. Smaller companies especially, with an annual turnover of EURO 2 to 5m, have problems financing goods and working capital by banks (Atzler, 2014). Nevertheless, investments are chiefly financed by equity (53%). Only 28% work with debt financing products or vehicles, although their number has been increasing for years. In 2010 debt as funding source equalled 31%, decreasing to 29% in 2011 and 28% in 2012 ('BMW: German Mittelstand - Motor der deutschen Wirtschaft,' 2014, p. 13).

The German Government took note of this worrying development and implemented a programme supporting Venture Capitalists, Private Equity Funds and Founders to bridge the gap between smaller companies' demand and the banks' financing supply. The "Invest"-Programme was established providing subventions for VC as well as the second "High Tech Gründerfonds" (High Tech Fund for Founders with EURO 300 Mio. capital stock). Together with EIF BMWI works on a programme promoting Business Angels and Family Offices in investing in SMEs. In addition, the ERP/EIF fund invested in VC funds focussed on Germany with a fund capital of EURO 1b (*Deutscher Bundestag: Drucksache 17/12245 - Situation des Mittelstands*, 2013, p. 56 ff.).

The "Diagnose Mittelstand" research paper identifies that, in light of financial figures analysis, SMEs would be able to invest more. The only reason for this is rising internal financing. The supply of debt through credit institutions is still sufficient but SMEs are not attracted by debt financing because, as noted, they fear bureaucracy and tax issues as well as uncertainties concerning future stability of banks in crisis. The financing gap is increasingly covered by further financing solutions, e.g. capital market products or private equity (*Der Investitionsaufschwung muss kommen*, 2014, pp. 3 ff., 43 ff.).

Concerning debt funds, those providing debt as their major investment source or a fund purchasing securitised loans (loan claims), the German government introduced a rulebook whose provisions make clear under what circumstances debt funds are allowed to operate. Following European regulation alternative funding and alternative investment funds, debt funds can leverage themselves with a maximum 30% and can provide loans

to a single debtor of a maximum of 20% of their fund capital (*ECB Statistics Bulletin*, 2016, p. 22 ff.).

Drill and Spanier (2013) expected debt funds to increase their market share in Mid-Cap leveraged buy-out-transactions (LBO). They state that a lot of liquidity is in the market due to few investment opportunities in other assets but recognise that banks are and have to be more selective in their debt portfolio strategy because of rising equity ratios. Debt funds can fill this gap by offering unitranche facilities containing a mixture of equity and debt for financing. These facilities are often equipped with a bullet repayment and 7 to 8% interest but more flexible and available faster to the borrower (Drill and Spanier, 2013, p. 50).

Venture Capital Magazine claimed in 2016 that start-ups and SMEs are strongly supported by public funding which is playing a major role in taking the next step towards the digital age. Even corporates have understood that businesses in the new, digital environment will develop differently. Altana, Bayer, RWE and Evonik, for example, are shareholders in the “High Tech Gründerfonds”. By investing in the fund they obtain the opportunity to learn disruptive and innovative approaches of their industry and then use the know-how to develop strategies or even purchase the start-ups (*Megatrend Digitalisierung*, 2016, pp. 8 ff., 18 ff.). Key statements of the article are regarding risk of business based on digital technology. Through the internet ventures or start-ups have access to a huge market worldwide. This opportunity leads to the intention to take this unique chance and grow rapidly. Without the internet, businesses would grow step by step. The risk would be more transparent and easier to handle for stakeholders and the business itself. However, through digitalisation risk is transferred to a later stage because the company uses their funds for growth. Revenue is often beyond zero but will be multiplied in the future because it occupies a much larger market.

NRW Seedcap, a programme of the NRW Bank, recognised this new approach and offers funding for start-ups and fast-growing SMEs: with a cap at EURO 75,000, the bank, the Business Angel and the founder participate in one third each. From EURO 75,000 and above, only Business Angels and founders are investors. The financing could be

structured as debt or one part as debt, one part as equity (*Megatrend Digitalisierung*, 2016, p. 24 ff.).

The latest “PwC Global FinTech Report 2017” finds a growing influence of Fintech on the Financial Services-sector. More than 80% of respondents in the global survey are concerned at losing market share to Fintechs and innovators. The study identified start-ups as main disruptors of the industry. Fintech firms have evolved from start-ups to B2B models, providing platforms for the Financial Services sector. In addition, it can be noted that incumbent firms increasingly develop an understanding of cooperating (with disruptors and Fintech firms) and integrating new ways of thinking. Blockchain is the most prominent technology that will be considered to be implemented and integrated in running systems by the majority of firms over the mid-term perspective. Nevertheless, regulation is still regarded as a major negative influence on innovation. Data storage, privacy and protection, the field of know-your-customer (KYC)-checks, Anti-Money-Laundering (AML) and digital identity authentication impede the development (Kashyap et al., 2017).

TribRating is a collaboration between Euler Hermes Ratings and Moody’s. They noticed that SMEs are changing the way they do business. Therefore, TribRating offers ratings especially constructed for SMEs to improve their chances of bank debt. Experts critically assess the SMEs’ proposed goals, market changes and disruptions to gain a realistic future scenario. Analyses of the record of the company, analogous to original rating methods, are also used. TribRating is regulated by the EU and registered as an independent rating agency (TribRating, 2017).

SUMMARY

In this chapter, the current status of knowledge of the German SME market and an outlook is provided to give a rationale for the aim of business model innovation for German banks to enable themselves financing the future debt demand of German SMEs. SMEs are mostly privately owned and have in mind a sustainable and long-lasting continuance.

Through digitalisation SMEs open up to further markets and make their products available worldwide at any time. German SMEs recognise that the digital transformation is a must for the future and has to be implemented through increasing investments in IT, sales and the production process. It makes the economy more complex on the one hand but more flexible in promoting growth of their businesses on the other.

A firm's reliance on a centralised to a decentralised production site requiring more adjustable settings and environment. Greater flexibility required by company structures and stakeholders have to be kept in mind for further sections of this work when it comes to financial demands of SMEs in Germany. Thus, digitalisation and Industry 4.0 can lead to a digital transformation in the banking industry.

Concerning SMEs' finance, it is important to find out how the current status of the German Banking Market can be linked to actual needs of SMEs. Some business models' revenue streams seem unattractive in the current market. The ultra-loose monetary policy with negative deposit facility makes savings and debt financing in a low-margin market problematic. Other business still seems attractive due to off-balance commissions. Nevertheless, risks arising from derivatives still have to be kept in mind. The process and system of payment is intensively developed but it still has to be questioned whether innovative approaches outside the traditional banking industry are not more favourable.

The banking outlook points out that banks assess their situation negatively. It is recognised that the transformation towards the digital world is more than necessary but still not in the forefront – regulation is. Taking these points into consideration, the current status of German SMEs shows that the digital age opens new paths for firms and entrepreneurs and lets them experience new, innovative and different approaches in banking and lending. Focusing on the outlook of the microeconomic analysis, Industry 4.0 can shift companies to a digital production factory which will change value chains totally. Nowadays, the economy is increasingly dominated by intangible assets such as scientific knowledge and intellectual property (Gambardella and McGahan, 2010, p. 263) which can lead to a more cash flow-orientated and less security-orientated debt financing. In addition, the new “freedom” of SMEs gained through digitalisation could lead to a developing demand for banking which can be described as “Beyond Banking” services, e.g. just-in-time solutions and outsourcing of HR Development to banks (e.g. Treasury

workshops). Banks still offer their traditional products and financial solutions, focus on fulfilling regulation requirements and so digitalisation and client centricity gets out of sight. In previous subchapters, the rationale for the first proposition is provided. But there is still a gap in the literature. Can more innovative or different business models and approaches deliver what German SMEs are seeking?

SME CHARACTERISTICS, FACTS and TRENDS

1. Definition in this thesis: <250 employees, <EUR50m in revenues or <EUR43m total assets.
2. Strong export orientation.
3. “Power plant” or “backbone” of the German economy.
4. Job engine; 80% of apprentices in Germany work for SMEs.
5. Product innovators, but external services and interfaces are not innovated.
6. On their way into the digital world.
7. Industry 4.0 assessed as major shift in processes and manufacturing, closer at POS, more flexibility required.
8. Bank outlook towards the SME market negative based on low interest environment, regulation and missing digital agenda.
9. Financing gaps recognised.
10. New market entrants, e.g. corporate banks, debt funds, governmental initiatives.

2.4 Innovation

The following chapters are based on the second proposition: Fintechs develop approaches which satisfy German SMEs faster and with reduced complexity. In this subchapter innovation as a key element in successful capitalism from a market point of view and as a theory to sustain and develop business is analysed.

The general goal of companies is formulated in many different ways. Some define it as a continuous growth of their enterprise value; others a sustainable growth of market share or revenue and EBITDA year over year. In a world with faster, more complex supply chains, unlimited kinds of equal products and fast-growing businesses, companies are on a quest for the strategy which fits best to their business model to keep their firms running. Otherwise, market opponents or totally new-to-the-market-businesses consume market share step by step through more efficient, quicker or just different and niche approaches and threaten competitor companies.

One of the most valuable strategies is innovation. Several research papers demonstrate that innovation is a main contributor to sustainable growth, resistance and resilience. According to Pusse and Ruppert (1989), persistent innovators more efficient increased their revenue than “exnovators” (non-innovators). They were able to increase their productivity more significantly and had better chances to use market potential and attract new employees (Pusse and Ruppert, 1989, p. 220 ff.). Rammer and Peters (2015) showed that product innovation in Germany has led to a higher employment rate and greater volume of exported goods over the last 12 years (2000-2012) (Rammer and Peters, 2015, p. 13 ff.).

The 2015 “PwC Breakthrough innovation and growth study” showed that innovation becomes more important to firms. Overall, 83% of respondents assess innovation as important or most important for competing on global markets. Additionally, innovative firms grow faster and generate more revenue. They also have higher growth expectations and forecasts. Of responding firms, 93% think that innovation is the main criterion for future organic revenue growth of the company ('PriceWaterhouse Coopers: Innovation - Deutsche Wege zum Erfolg,' 2015).

The concept of innovation is, as agreed in the literature, based on Schumpeter’s findings. Innovation, the author defined as the implementation of something new, the combination of something old with something old or the reinterpretation of old things in a new way (Freudenberger and Mensch, 1975, p. 13 ff.) and inevitable nowadays. Schumpeter’s definition is based on the consideration of static people, who try to preserve the known, and dynamic, energetic people with entrepreneurial spirit, who focus on developments, new paths and the unknown (Schumpeter, 1911, p. 128). These dynamic groups of people develop new approaches that even have to be implemented by fiat through managers or leaders because the demand is not recognised yet (Schumpeter, 1911, p. 544). Elster sums up the Entrepreneur’s choices in five categories:

- New products or products with new quality
- New production chain
- New organisation

- New markets
- New procurement sources (Elster et al., 1928, p. 483).

Thereafter Schumpeter (2005) coined the term “creative destruction” as an industrial process which changes the economy and in which firms dramatically abandon common habits, approaches and products through the creation of new ones (Schumpeter, 2005, p. 79 ff.).

Drucker defined “innovation” as a function of entrepreneurship, which either creates new wealth-producing resources or equips existing resources with new potential for the creation of wealth (Drucker, 2002, p. 2). The author made clear that innovation is not always derived from a genius idea but hard work. Drucker also stated that innovation often start small and causes surprising reactions because of a straightforward approach. The author categorised seven sources of innovation in and outside the company. Internal sources are (I) unexpected successes and failures, (II) incongruity between reality and expected goal, (III) process needs and (IV) changes in the industry. External sources are (V) demographic changes, (VI) changes in perception and (VII) new knowledge. The fundamental of entrepreneurship is systematic exploitation of innovations through which the entrepreneur can determine the direction of the industry, the technology or the market. (Drucker, 2002, p. 4 ff.).

Kondratiev conducted research on economic developments and reoccurring cycles. One wave consists of phases of prosperity, recession, depression and improvement, then another wave with same phases follows (Grinin et al., 2016). Schumpeter interpreted innovation as the key to the improvement phase and the foundation of economic waves. Without innovation the recession phase would occur and so lead to declining wealth (Schumpeter, 1911, p. 414 ff.). The OECD²⁶ defined innovation, assessing Schumpeter as the major influence on innovation theory, as the implementation of a new or significantly improved product, goods, service, process, marketing or organisational

²⁶ OECD: Organisation for Economic Cooperation and Development is a forum for economic and policy discussion with currently thirty-four-member states equalling 63% of world GDP. More information can be found on www.oecd.org.

method in business practice, workplace organisation or external relations (OECD and Eurostat, 2005, p. 28 ff.).

In the literature, innovation is distinguished by category, type of occurrence and by degree of novelty. Categories are named (I) product and service, (II) Business Model, (III) process or (IV) design. Classified by type of happening, innovations may be distinguished as (I) closed (within an organisation) or (II) open (open source / innovation platform for customers and firms to work on). In the following section innovation according to degree of novelty is analysed in detail. The goal of the chapter is an understanding what kind of innovations exist, why some of them open barriers to reaching new levels and how firms have developed through their innovative bias.

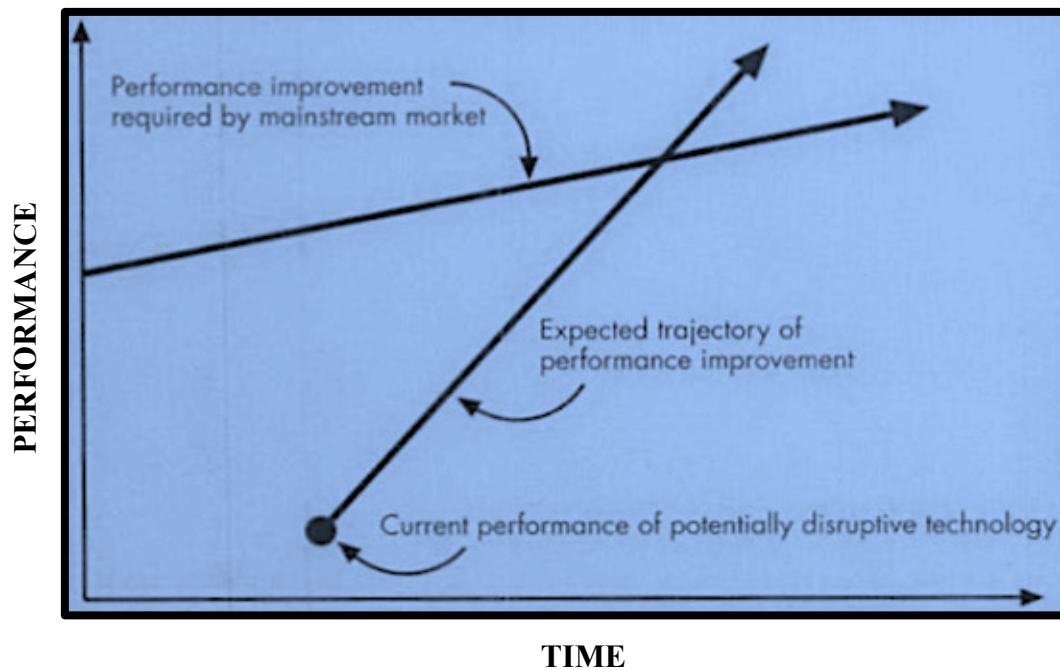
2.4.1 Innovation in accordance with degree of novelty

2.4.1.1 Disruptive innovation

The main contributors to our understanding of disruption and disruptive innovation are Christensen and Pisano. Christensen is the founding father of disruptive innovation research. In his doctoral thesis he explored why professional market players in the disc drives industry were replaced by smaller firms with fewer resources. In light of his findings the author defined “disruptive innovation” (Christensen, 1997). Firstly, Bower and Christensen compared “typical” with disruptive innovation. Disruptive technologies invade the market in a very short period and have a steep increase in performance improvement of the product or service. The early-stage performance of disruptive innovations may be considered low and much lower as market standards. Nevertheless, disruptions gain improvement quickly.

Christensen showed how time and performance are related to each other for disruptive innovation processes (Figure 13). Performance is, at the beginning of the development, much lower than in other types of innovations, but performance improvement increases much faster.

Figure 13: How to assess disruptive technology



(Bower and Christensen, 1995, p. 49)

Christensen's statement was that good market players who lose their leading position or certain market share are on the one hand managed badly. However, this is not always the reason for not staying at the top. The other reason appears through the phenomenon of disruptive innovation chiefly occurring with smaller firms and in mature markets, in which products and production are cost-optimised at a high level. Their products are calculated with lower margins first and seem not to meet market standards and mainstream customers. They enter the market at the bottom level ("downward vision") and at an early stage of their life cycle (in a niche), acquiring customers with reduced needs or smaller wallet. Products are often smaller, more simple and cheaper but more user-friendly and fundamentally they often address markets of "non-consumption", meaning that customers were not able to afford the already offered products or could not use them due to circumstances (e.g. refrigeration was made cheaper, better and offered more features, but cannot be used by a population lacking stable electricity); though the market might be too small for the leading firms' revenue plans (unknowable markets) (Christensen, 1997, p. 110 ff.). Disruptive innovation then further develops until the masses of mainstream customers recognise the benefit. Thus, disruption may overrun and invade the market.

Christensen also found that disruptive innovation is not executed by sustaining, well-positioned market players. In favour, they focus on incremental improvements of their products and services to keep customers aside from competitors (Christensen, 1997, p. 30 ff.).

The author makes clear that well-positioned firms executing disruptive innovation might attack their own products and “kill” them by letting the disruptive product enter the market (Hewlett-Packard with a shift from laser jet to ink-jet printers) (Christensen, 1997, p. 99 ff.). Honda, as an established player, recognised that Harley Davidson, BMW and some strong U.S.-motorbike brands were accelerating in innovating their large and fast motorcycles. Honda then approached the U.S. market with a niche strategy of smaller, less expensive bikes affordable to everyone and succeeded. The product promoted was smaller, slower, cheaper and not high-end at all. But through this innovation the motorcycle market in the United States was disrupted. Only through Honda it was found out that the market was much bigger than expected (Christensen, 1997, p. 122 ff.). As an inference, characteristic of a disruptive innovation is that these are often started from the lower-quality end of the market. Summing up Christensen’s explanation, King and Baatartogtokh (2015) identified four main characteristics of the theory:

- 1) Established firms focus on sustaining year-to-year improvements of their products and services to keep customers satisfied.
- 2) Markets invaded by disruptive innovation provide products and services that overachieve or outperform customers’ needs.
- 3) Resource allocation processes are implemented to underline sustaining innovations, not disruptions.
- 4) Firms cannot respond to disruptive innovations when they appear. They lose market share because they are unable instantly to respond to forthcoming, quickly developing technologies (King and Baatartogtokh, 2015, p. 79 ff.).

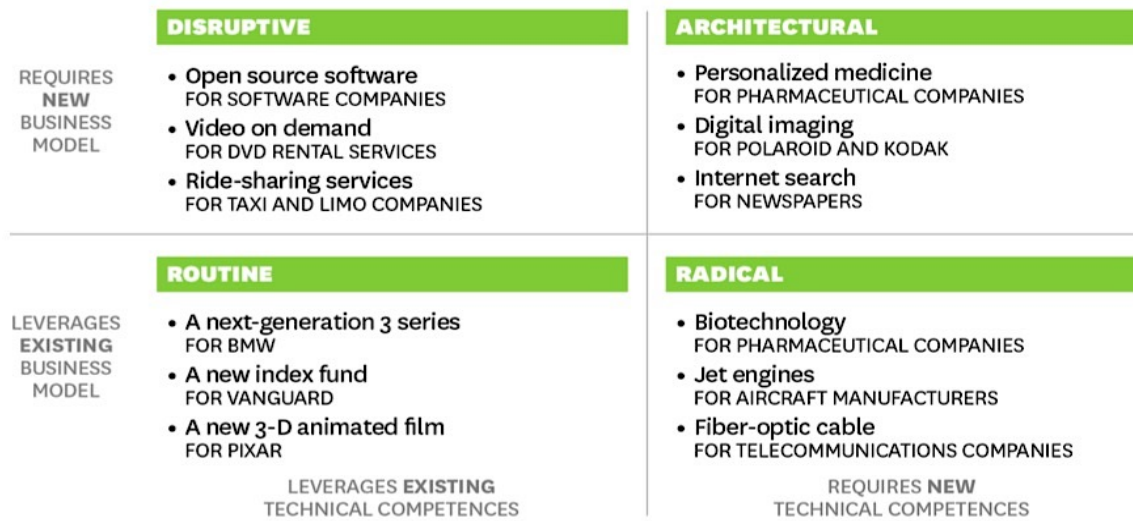
Pisano (2015) provided an innovation map that distinguishes between certain types of innovation: routine, radical, architectural and disruptive. The author claims that companies need an innovation strategy to succeed in investing time and money on

innovation. The firms' leaders are of greatest importance for the strategy as they are able to provide capacity for innovation. The author suggested they first assess how innovation can create value, then how always to keep a share of that value in the firm.

Finally, companies have to be clear about the type of innovation to be chosen.

- Routine innovations leverage existing technical competences and business models. A bank, for example, would improve its standard of revolving debt contracts (now offering drawings in different currencies instead of drawings only in Euro) by using the current business model for revolving credit lines with existing competences. Pisano used the example of a new version of the Apple iPhone or BMW 5-series.
- Radical innovation also uses existing business models but requires new technical competences. Banks could, for example, use the product "debt" not applying scorecards to assess companies' risks but use feedback from e.g. Facebook, Twitter and Bloomberg as a radical innovative approach to credit risk management. Indeed, radical innovation depends strongly on the technical component which has to be developed. This is often a very time-consuming and cost-intensive process.
- Architectural innovation requires a new business model and new technical competences and is therefore regarded as the most challenging innovation. Banks could approach their business clients with offers of invoice and accounting services. A new business model and new competences are required but are linked to the original approach of a bank's serving customers with financial services. Pisano used Kodak as an example of how to gain revenue through the camera itself, when photography turned to digitalisation and pictures were provided free of charge.
- Disruptive innovation requires new business models leveraging existing technical competences. In the financial services industry banks could use their competences in lending and now use a B2B-crowdlending platform (which requires new business model) to offer bank debt to SMEs. Google Android is assessed as a disruptive innovation as it disrupts companies like Microsoft because, unlike Microsoft's operating system, Android is free of cost (Pisano, 2015).

Figure 14: The Innovation Landscape Map



(Pisano, 2015)

In conclusion Pisano interpreted disruptive innovation as an innovation leveraging an existing competence of a firm. The author's work is based on findings of his colleague Christensen (1997) as well as Utterback and Abernathy (1975 and 1978), Henderson and Clark (1990) and Tushman (2011).

Abernathy and Utterback created a dynamic model of process and product innovation in the 1980s to define certain hurdles and processes in developing innovations. The model demonstrates different types of stimulated pattern (e.g. cost stimulation, technology stimulation) depending on the stage of a company's development and the rate of innovation (Utterback and Abernathy, 1975, p. 644 ff.). Incremental innovation, a step-by-step improvement of processes or goods, is derived by reducing costs. However radical or even revolutionary innovation representing "extreme types", comes from a new product innovation dream (Abernathy and Utterback, 1978, p. 41 ff.).

Henderson and Clark (1990) stated that the perspective of incremental and radical innovation has to be broadened and a new insight is necessary to cover innovation not met by the definitions in research. A conceptual framework was introduced to define different types of innovation.

Figure 15: Henderson and Clark: Innovation concepts

	Reinforced	Overtured
Unchanged	INCREMENTAL	MODULAR
Changed	ARCHITECTURAL	RADICAL

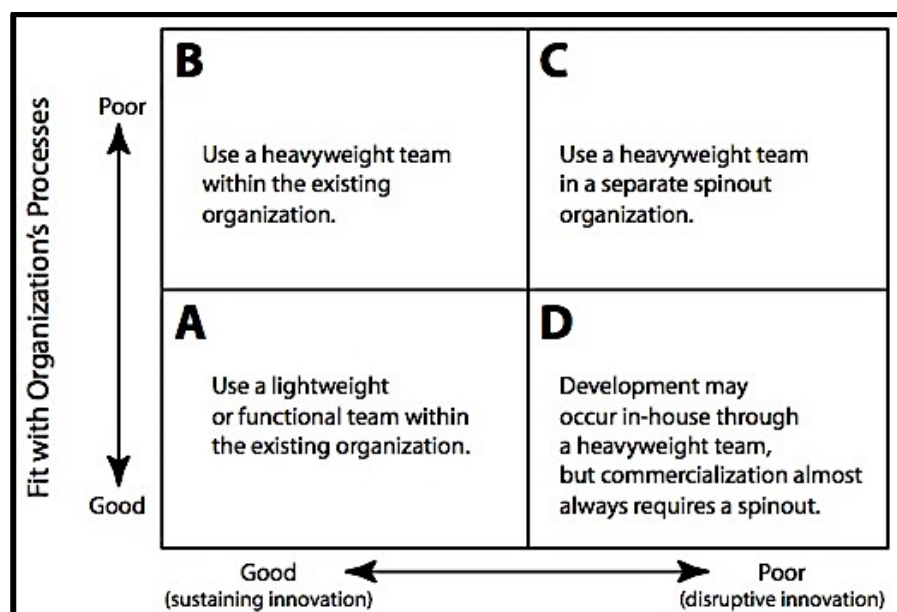
(Henderson and Clark, 1990)

Using the two dimensions of core concepts (how innovation influences existing technique) and linkage between core concepts and components, architectural innovations are defined as an improvement in the existing core concepts combined with a new approach of linking existing components (Henderson and Clark, 1990, p. 9 ff.).

Tushman (2011) provided a perspective called “leading ambidextrously”. This approach tries to enable firms to proceed with their core business as usual and run innovative programmes simultaneously to get themselves ready for future business (Tushman et al., 2011).

Christensen provided a tool box to identify the kind of innovation and pair it with the right setup in the organisational process. This also includes the question whether to develop innovations within or in a separate organisation.

Figure 16: The Christensen toolbar



(Christensen and Overdorf, 2000, p. 7)

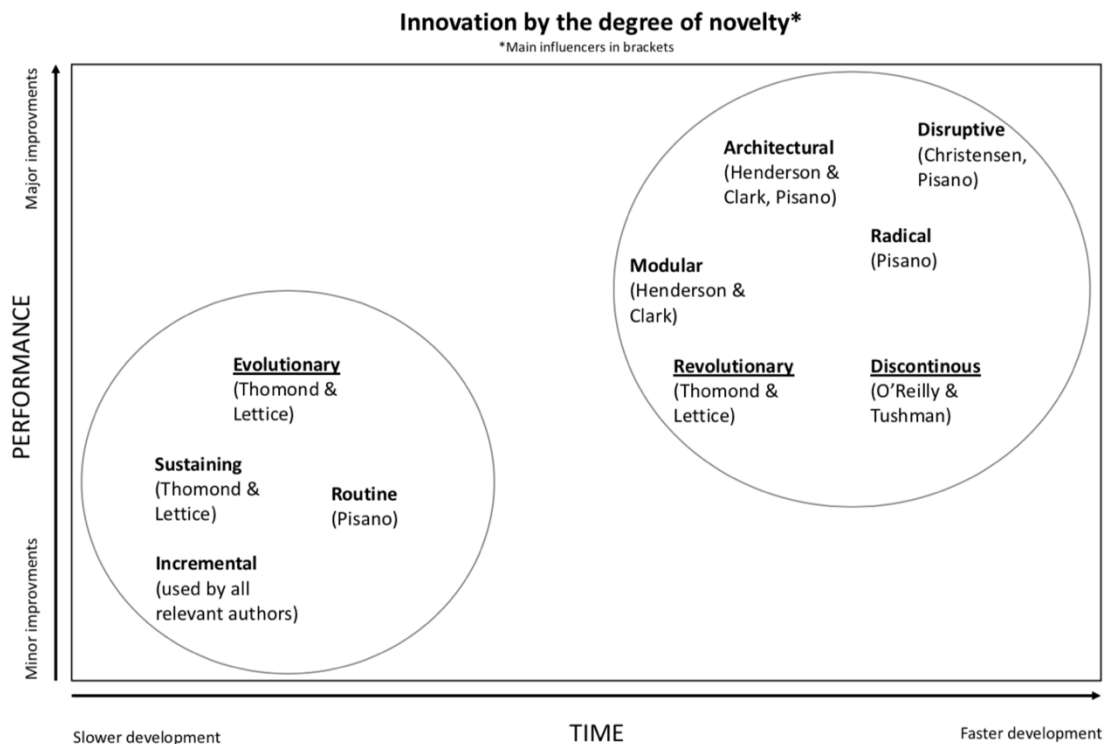
In Tushman's original and underlying approach formulated in his co-authored "Lead and Disrupt", disruptive innovation is cited as the reason for companies' staying away from bankruptcy. The Kodak example and others are introduced to show that these companies focussed on incremental innovation to serve their current customers but failed to be proactive in finding new markets, niches and opportunities. In general, a lot of still existing and leading firms which survived for several decades used the same approach. They were not cautious in changing their business model as well as disrupting it. IBM, as an example, started to sell huge business computers, disrupted their business model and now gain the major part of their revenues through consulting (compare Pisano: disruptive innovation: leverage existing competences, requires new business model). O'Reilly and Tushman (2016) distinguish between the following types of innovation:

- Incremental: Improved products, persistent business model
- Discontinuous: Require new skills or capabilities → new technology
- Architectural: Existing technologies or components are integrated → performance improvement

Architectural innovations often disrupt or revolutionise so that Tushman refers to Christensen's definition of disruptive innovation. These innovations are often approached by the small segment of low-end users as these products or services are a cheaper alternative and not seen as market opponents of leading firms (O'Reilly and Tushman, 2016 - Chapter 1).

The following figure shows two bubbles summing up the general directions of innovation distinguished by degree of novelty. Types in bubbles are not classified by their position in the matrix.

Figure 17: Innovation scheme



Illustrated by the author

2.4.1.2 Further perspectives and critiques on disruptive innovation

Christensen's account of disruptive innovation is well established and accepted by researchers. However, reviews and comments make clear that there is a lack of understanding in firms of how it can be applied. They are aware now of this phenomenon and that they have to ensure that, in parallel with the core pillars of their business model, a disruptive pillar has to be installed to test disruptive innovations, exploring new needs, customers and markets. Still, disruptions often pass by because there is no general approach to identify one.

As a second tendency of criticism, it is argued that disruptive innovation is used as a buzzword for every kind of change in enterprises. Sull (2015) replied that Christensen's approach did not intend to provide a "one size fits all" formula of how not to fail with innovation but assesses the theory as one of the useful accounts of innovation (Sull, 2015).

Chase (2016) shared the thought of expanding the definition of disruptive innovation. Using the example of Zipcar, the author co-founded a start-up applying established technology in a new way or business model, a small, unknown company with fewer disruptive resources than Uber. Chase disagreed with Christensen's opinion that Uber is not disruptive as it is a taxi service combined with an app. UberX, Chase argued, disrupts the market by offering private people use of their own cars as taxis and so expand the taxi market capacity. This dimension of extending or leveraging existing capacity to the market and so overrun it, should also be assessed as disruptive (Chase, 2016).

Nagy et al. (2016) tried to define disruptive innovation more precisely using innovation characteristics to make research more valuable for managers in practice. They saw a lack of accurate definitions in the literature. The reason for this is the challenge even to notice if innovations are disruptive or why some innovations disrupt firms or markets and others do not. Nagy et al. used a three step-model to 1) identify functionality, technical standard and ownership of the innovation, then (2) determine, in which sectors of the firms' value chain the innovation is used and finally (3) compare the innovation with determined sectors which are currently established in the company. Reformulated, disruptive innovation has a radical functionality, discontinuous technical standards and/or new ownerships forms (Nagy et al., 2016, p. 119 ff.).

King and Baatartogtokh (2015) analysed the definition of disruptive innovation based on the article "Innovator's dilemma" and found that the majority of cases discussed in the article do not fit to the definition. Only 9% of the cases meet all elements of the definition of disruptive innovation. They suggested adoption of the disruptive innovation approach but as one of many, not as the ultimate solution. Disruptive innovation would lead to a more careful analysis of testing assumptions and supports a consideration of mid- and long-term perspectives including fundamental analysis of competitors and the market, not only a myopic analysis (King and Baatartogtokh, 2015, p. 77 ff.).

At the 9th IPSE Conference Thomond and Lettice (2002) introduced the distinction of "evolutionary" (incremental, sustaining) and "revolutionary" (radical, disruptive) innovation. Revolutionary innovation is considered an important source of surviving in

crisis. Absent a universal and accepted definition, the authors analysed several formulations and ideas in the theoretical context and developed a working definition: “A disruptive innovation is a successfully exploited product, service or business model that significantly transforms the demands and needs of a mainstream market and disrupts its former key players (Thomond and Lettice, 2002, p. 4). Disruptive innovations are also characterised as not fulfilling needs of an emerging or niche market in the early stage. Initial product or service performance is lower than mainstream market expectation (substandard). Further development requires an investment to improve performance and then to attract the mainstream market which is influenced and changed due to the disruptive innovation (Thomond and Lettice, 2002).

Charitou and Markides (2003) recognised the incumbents’ predicament in assessing disruptive innovations that are already on the market. Most disruptions operate in a way that damages existing business models, thus leading firms would cannibalise their own business if they apply these approaches on their business model. That is why authors suggested either ignoring the disruption or copying it but in a new setup running parallel to their existing business model. Charitou and Markides further responded to existing disruptions and identified five general ways dealing with them:

- 1) Disruptive technological innovation can overrun the market, disruptive strategic innovation cannot: established firms seem to decide whether to ignore or fully establish the disruption. Charitou and Markides suggest focusing on the current business model and trying out the disruption on a minor scale – just to be recognised in the disruptive market segment. One major claim is that “new ways of competing are not always destined to win the battle”. Established firms are able to put disruptions under pressure by using their knowledge.
- 2) Ignoring disruptions is an option. Innovations have to be assessed in detail to find out if they match with incumbents’ customers anyhow. Online brokerage, for example, is cheap, quick and sometimes not very sound. Common brokerage aims for the opposite.

- 3) “Disrupt the disruption”: using opportunities derived from the current business model and convert it into new strengths of the firm strategy. EasyJet entered the market by offering cheap flights. British Airways disrupted the disruption by offering more flights on time, more comfortable seats and exclusive airport lounges.
- 4) Running both business models in parallel: the new system should thus run in full autonomy but use synergies with the existing business.
- 5) Focus on the disruptive business model and cut the cords: the disruption has then to be scaled up as quickly as possible to address the mass market or to create the market that is necessary to running the new business.

With these five options, companies may choose how to deal with disruptive innovations that are already on the market but also claims that most disruptions are not superior to existing approaches (Charitou and Markides, 2003).

SUMMARY

Innovation is something new or something old reinterpreted in a new way. To survive on a long-term perspective, firms have to be innovative. Otherwise opponents easily win customers through better or new products. Disruptive innovation is only one of its forms to be innovative. Christensen introduced disruptive innovation in 1995 as a fast-growing business model established by a small firm entering the market at the lower end with lower quality-products as recognised on the market. Such firms often address markets in which customers’ needs are more than met and the market is chiefly optimised by cost reduction. Established players struggle with being disruptive due to their focus on incremental innovation and their inability to think beyond the box. In addition, their resource allocation focusses on their current business model. Additionally, disruptive approaches often kill or attack current and existing business models. Further perspectives I) specify and extend Christensen’s initial definition. Pisano defined disruptive innovation as requiring new business models leveraging existing techniques. Tushman summed up disruption under architectural innovation. Chase added the dimension

capacity to the definition as some disruptions leverage or extend market capacity and so disrupt market leaders. From the point of view of other researchers II), disruptive innovation is often used as a buzzword for any kind of innovation. Nevertheless, the majority of innovations are not disruptive. This should lead to a more careful analysis of innovations. Further research follows up on III) applying disruptive innovation in practice with several approaches. One is ignoring them because strategic disruptions do not overrun the market. Another one is running current and disruptive business model simultaneously. In conclusion, the disruptive innovation theory is an influencing and powerful source of increasing and manifesting revenues for a company approaching innovation. Moreover, it has to be carefully analysed if the (future or imaginary) innovation is to become a real disruptive one. The theory has been proven in practice and can be applied to secure sustainable existence on the long-term perspective.

2.4.2 Innovation by category: Business Model Innovation

Innovation gives firms the ability to stay relevant to the market. Innovating an existing business model itself is one successful approach. This section sums up what BMI is, how it can be applied and what outcome was and can be achieved.

First of all, it has to be made clear what a business model is.

This can be achieved by going one step back to Porter (1980). A business model is something that is related or derived from a firm's strategy. Porter stated in "What is strategy" that, inter alia, strategy means defining a unique setup. Strategy also contains an ongoing quest for reinforcing and extending the firm's position. The author made clear the continuous improvement that has to be made in operations and productivity. Through changes in the industry which can be adapted more easily through new market entrants than existing firms, new positions may have to be chosen (Porter, 1996, p. 66 ff.). Therefore, strategy covers more or less the different or unique setup in relation to the market. "Business model" is defined differently as the following examples most relevant to this work show.

In the author's story about the visionary Clark, founder of Netscape and Silicon Valley-veteran, Lewis (1999) defined "business model" as a plan to earn money. Lewis' observations are quite critical as he also stated that the buzzword "business model" is

used for plans that are not thought through and have little content (Lewis, 1999, p. 255 ff.).

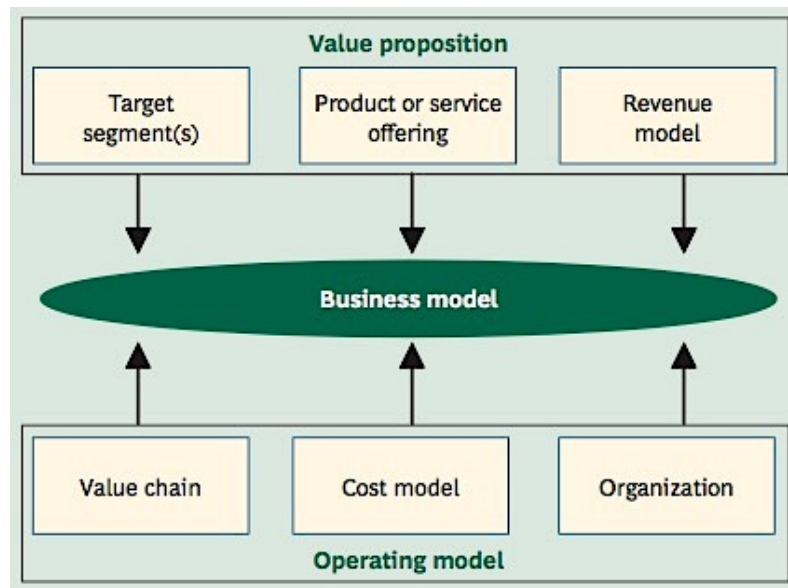
In Drucker's "The Theory of the Business" (1994), focusing on "what to do" and not "how to do" in management, the plan is developed to generating revenue (compare with Lewis, 1999). Drucker derived his theory from long-term successful firms with decreasing success as their theory of business no longer fitted reality (the markets or chosen markets). These assumptions affect what markets and customers are addressed, which customers are kept in mind and in accordance with which norms and values the strategy is formulated. Generally, these claims point out strengths and weaknesses of the company (Drucker, 1994, p. 95 ff.).

Magretta (2002) built on Drucker's definition of business models and stated that business models are good "stories" consisting of the firm's approach to identifying the right customers, the USP, the concept to generate revenue and the underlying economic notion how to create value versus costs. Business models can be split in two categories: the first contains activities that create things (e.g. manufacturing). The second dimension contains activities that sell things (e.g. distribution). The creation of a business model uses the same approach as scientific work: hypothesis – tested empirically in action – probably revised (Magretta, 2002).

Amit and Zott (2012) defined "business model" as a "bundle of specific activities" as well as an activity system that specifies which task force (external or internal) carries out these activities with the goal of satisfying market needs (Amit and Zott, 2012, p. 42).

Lindgardt et al. (2009) identified two main elements of a business model: the operating model (value chain: in what setup values are created and made available to the customer) and the value proposition (which values are offered to which market). These two elements are broken down into six main functions (and questions developed from it), which have to be determined on the model.

Figure 18: Components of a business model



(Lindgardt et al., 2009, p. 2)

Chesbrough (2010) provided a checklist for what a business model has to deliver:

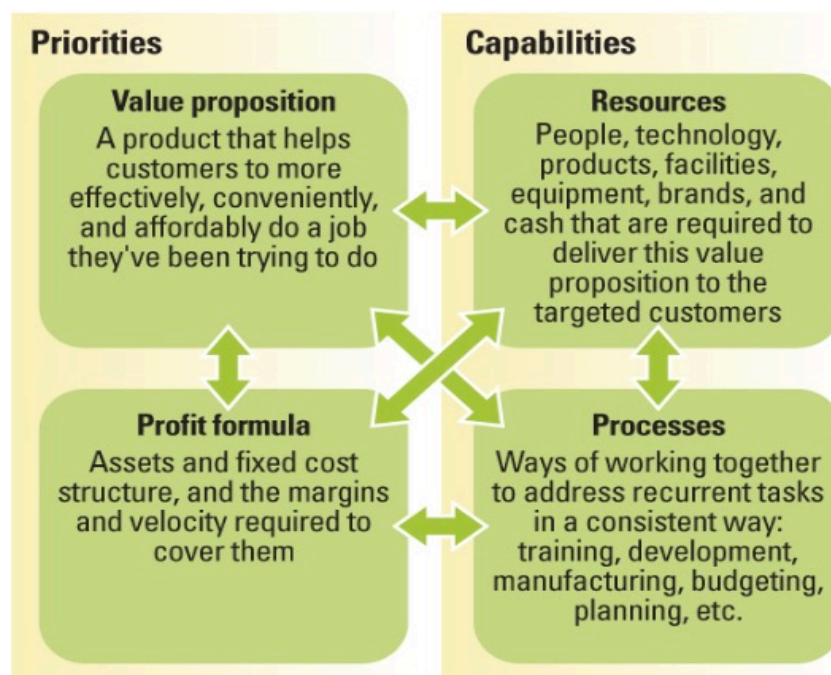
- What is the value proposition?
 - Which market segment should be addressed?
 - How will the business make money?
 - How will the service or product be commercialised and what assets are needed to support the sale side?
 - Forecast and potential for product / service within cost structure.
 - Area of firm within the environment of shareholders / stakeholders / suppliers / customers / competitors / cooperation with others
 - What is the competitive strategy to maintain and improve the firms' status?
- (Chesbrough, 2010, p. 355).

Osterwalder and Pigneur (2010) are well known for their Business Model Canvas, a tool with which to categorise different types of action and proceeds on a business model and so to analyse current models and create or innovate business models. Their canvas helps developing propositions which in sum lead to the business model. They define “business model” as “...the rationale of how an organization creates, delivers and captures value” (Osterwalder and Pigneur, 2010, p. 14).

Velu et al. (2015) defined “business model” as “a holistic, contextualised pattern of attributes representing value proposition, value creation and value capture” (Velu et al., 2015, p. 6). Notably the three main categories differently formulated but with the same meaning are used by the majority of other authorities too. Velu et al. (2015) also defined a business model as the bridge between technology and value proposition. From their definition they argued that new technologies often need a derived or completely new business model to produce the outcome expected (new value proposition) (Velu et al., 2015, p. 6 ff.).

Girotra and Netessine (2014) used a simple definition of a business model: it is a bundle of decisions delivering answers to how a business earns revenue, incurs costs and manages risks (Girotra and Netessine, 2014). Christensen (2016) summed up what a business model has to contain to be completely understood. The following figure shows the four core elements:

Figure 19: Business Model Core Categories



(Christensen et al., 2016)

Amit and Zott (2008) assessed the development of technologies as a determinant to design strategies and structures of firms in a new way. First, the authors distinguish

between business and revenue model: “A revenue model refers to the specific modes in which a business model enables revenue generation. We view the business model as a logical prior to the revenue model.” Based on that, the authors define business model as patterns, how firms interact with their external stakeholders, e.g. suppliers or customers. They assessed a business model as a fundamental choice of decisionmakers how to connect with their markets. Consequently, a business model decides on how the firm competes on the market. The quantitative study found out that generally, the design of a firm’s business model is a crucial factor for market capitalisation. More specific, novelty-centered business models²⁷ in combination with a differentiation or cost leadership strategy, positively influence firm performance (Zott and Amit, 2008).

In their research “Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms”, Amit and Zott (2007) found out that applying a novelty-centered (innovation as the top driver for competitive advantage) as well as a efficiency-centered business model design (rather imitating models or products with focus on costs) may be counterproductive, but in general, business model design has an impact on the creation of wealth and is therefore of high relevance for entrepreneurial firms, start-ups and other organisations. This is also highlighted in the following section of the authors’ work: “Our study shows that firms are not only able to innovate by recombining the resources they control, but also by harnessing those of the partners, suppliers, and customers who participate in their business model. In this way, our study contributes to the entrepreneurship literature. We highlight business model design as a crucial task for entrepreneurs, and as a source of innovation” (Zott and Amit, 2007, p. 195).

A business model is more than the story of what a firm does but a holistic perspective providing an integrated view on activities of the firm making it also possible to have a

²⁷ Novelty-centered business models focus on reacting to market changes and can be reached by connecting previously unconnected parties, by linking transaction participants in new ways, or by designing new transaction mechanisms. This definition has an overlap with the definition of business model innovation presented on further pages.

closer look at every particular element. It is further assessed as a starting point for innovation strategies because of the ability to simultaneously consider all relevant internal and external factors to the firm (Schneider and Spieth, 2013).

Lambert and Davidson (2013) confirmed that there is no universal definition or theory of the term business model. “However it is becoming clear that it is a multifaceted concept the meaning of which is being settled through its comparison to other concepts such as strategy and its use in empirical research. The conceptualisations, and therefore definitions, vary depending on the purpose for which the concept is being used and the theoretical perspective of the researchers” (Lambert and Davidson, 2013, p. 669).

George and Bock (2011) assessed literature regarding the definition of business models as widely varying and fragmented. The authors found that a business model is opportunity-centric containing three dimensions. value structure (consistency of own values with value creation for the customer), transactive (transactions with external stakeholders, e.g. suppliers, of most importance for the business model) and dimension of resource (e.g. (re)allocation of resources). A definition of the term business model is also provided especially for SMEs which function as a single business unit: “... a business model is the design of organizational structures to enact a commercial opportunity” (George and Bock, 2011, p. 99).

Schneider and Spieth (2014) defined the term business model and assessed BMI as a powerful tool for firms to adopt the changes in the market, turbulences and volatile times. Their research also recognised that BMI is very challenging due to existing barriers as resistance and confusion about the reinvention. To reach BMI, one of the three elements of a business model have to be innovated:

- Value offering – offering of services or products, definition of suppliers and customers as well as channels,
- Value creation – how offerings can be executed,
- Revenue model – how profit is generated based on the firm’s offering and execution.

The authors' research showed that BMI is not improving the firm's flexibility per se. Capabilities are assessed as a major source of firms to handle future developments (Schneider and Spieth, 2014).

Following authors who cited and used Drucker's work as one of the most influential researchers on strategy and management, a business model can be defined as assumptions (value, costs, risks, resources) or hypotheses verified as a story to generate revenue. This definition is taken forward to further investigations in this thesis.

Secondly, the rationale for BMI has to be provided and it has to be made clear what innovating or reinventing an existing business model means.

In "Creating Value Through Business Model Innovation", Amit and Zott (2012) defined Business Model Innovation. It can mean adding new activities to the existing business model (Amit and Zott, 2012, p. 42 ff.).

This would, for example, mean adding equity financing to a banks' business model which focuses on loans and mortgages to transform deposits and earn interest shared with their investors and for their own profit and loss account. BMI means connecting existing activities in novel ways, too (Amit and Zott, 2012, p. 42 ff.), e.g. using online banking that has hitherto been used for cash management and connecting it with real estate assessment platforms to provide mortgages online and instantly. It also means changing the people or department that conduct or take care of certain activities (Amit and Zott, 2012, p. 42 ff.).

One approach could be outsourcing payments to a digital payment provider. They made clear that BMI increases importance, with examples of success like Apple, and statistics showing that on average, companies strongly benefit from BMI in improving market share and operating margins. Amit and Zott (2012) stated that there are four main goals with BMI: novelty, lock-in, complementarities and efficiency of the BMI which are, from the starting point, in conflict with the already existing business model which have to be aligned with it so that BMI can be successful (Amit and Zott, 2012, p. 42 ff.).

Chesbrough (2010) provided insight into opportunities of and barriers to BMI. It is of great importance not just to create innovative processes or products ("technology") but

to innovate the business model in which these innovations are embedded and then executed (“commercialisation”). The main barrier to BMI, in Chesbrough’s view, is the current business model and the perspective derived from it, so that other perspectives or approaches that do not fit it cannot be recognised by the firm (Chesbrough, 2010, p. 362). Chesbrough also faulted the innovation leadership gap that exists in firms. A strategic manager of innovation (or for BMI) is often lacking and so day to day-routine is at the forefront (Chesbrough, 2007, p. 12).

BMI prevents firms from becoming irrelevant due to environmental changes. Cobben and Driessen (2013) identified a specific group of firms for BMI to keep their market share and therefore provide a BMI-framework. They assess BMI as an iterative process starting with observing (I) and analysing (II), what the current status of own products and services is in the market and what trends could come up. The third step (III) contains the innovation design (e.g. customer-centric) and finally IV) develop / test externally (Cobben and Driessen, 2013).

Berglund and Sandström (2013) argued that previous research on BMI only highlights internal barriers in executing it. Nonetheless, external factors also have to be kept in mind. BMI is open-minded and uncertain and not restricted as usual; internal methods of businesses are. This could be solved by knowledge-sharing. Additionally, the ecosystem for BMI should be based on trust and not controlling / KPI²⁸ steering to support creativity and design thinking (Berglund and Sanström, 2013, p. 275 ff.).

Girotra and Netessine (2014) defined BMI as an innovation using existing products manufactured with existing technologies addressing existing markets. A criterion to identify opportunities of BMI is necessary. Otherwise improvements cannot systematically be detected by firms. In light of the definition of a business model (how to earn revenue, how to incur costs, how to manage risks) BMI critically reviews these three categories and tries to improve them (Girotra and Netessine, 2014).

²⁸ KPI: Key Performance Indicators

Velu et al. (2015) explained that BMI first analyses the current setup of the firm, then identifies “unique configurations of business model attributes” with the goal of competing with current models and with innovative and prospective business models at the same time (Velu et al., 2015, p. 6).

Wirtz and Daiser (2018) provided a holistic framework within which to apply BMI step by step and compare several approaches from the literature. After analysing vertices of the current business model, ideas have to be created (ideation) and tested against ability to execute them (feasibility). After receiving first feedback a prototype can be built and tested again. After several loops of iteration, the decision-making-phase is reached whether to implement the innovation or to reject it. Finally, sustainability has to be ensured by providing marketing, communication internally and controlling of milestones (Wirtz and Daiser, 2018, p. 42 ff.).

Schneider and Spieth (2013) identified three BMI research streams in the literature addressing (I) prerequisites, (II) process and elements, and (III) effects of BMI. Their research is based on BMI as a valuable approach to reach competitive advantage in changing environments and noticed a rising attention for the subject.

- (I) Prerequisites for example include the manager’s involvement, globalisation leading to BMI, frameworks to overcome barriers,
- (II) Process and elements include general recommendations for BMI, e.g. the gathering and processing information or using iterative loops as BMI is a learning process,
- (III) Only few researches on effects of BMI, e.g., that specific changes through BMI leads to strategic flexibility.

Authors further distinguish between

- business model development - adjust the current BM to improve and innovate it resulting in a compensation of stagnation or further growth / advantage with an emphasis on resources. Consequently, the RBV or Dynamic Capabilities can be good theoretical foundations) and

- BMI - from an entrepreneurial perspective: changing a currently and potentially well-established BM to seek opportunities in the uncertainty of the addressed market with the goal of preparing the firm for the future) (Schneider and Spieth, 2013).

Foss and Saebi (2017) recognised that BMI is not clearly and commonly understood. Four streams were identified in the academic research as follows:

- Conceptualisation – defining BMI and its dimensions
- Change – emphasising categories which are included in the BMI change process (e.g. leadership, learning, etc.)
- Outcome through BMI – on firm, sector or industry level
- Consequence – how BMI affects firm performance

These four streams surprisingly do not build on each other but rather exist side by side. This is one reason why there is still no common understanding of the term BMI (Foss and Saebi, 2017).

Foss and Saebi (2015) assessed the term business model as a holistic construct of firm activities equipped with key strategies relating to the value proposition, the firm's market it is operating in, its value chain and value capture. As it is a model, it can be replicated. Innovating a business model should lead to competitive advantage, but it is not defined, how radical a reinvention of the business model has to be, to be counted as a BMI (Foss and Saebi, 2015).

Stieglitz and Foss (2015) examined managerial influence in the BMI process as a complex and challenging demand. First, they clarified that heterogeneous kinds of BMI (modular versus architectural, incremental versus radical, etc.) should be addressed differently through management. Then, challenges of no acceptance as well as complexity have to be overcome. Last, top management is suggested to act as moderators, controllers ("monitoring the process"), sponsors or architects depending on the markedness of the BMI. All in all, BMI is a hard challenge with characteristics of ongoing search, learning and experiment (Stieglitz and Foss, 2015). Figure 20 shows different managerial approaches to different BMI setups.

Figure 20: Managerial approach to different BMI styles

Depth of BM changes Breadth of BM changes	Incremental	Radical
Modular	TM as monitor Decentralization—very limited role for top management intervention	TM as sponsor Decentralization—but sponsor in top management team Top management pays attention to organizational externalities
Architectural	TM as moderator Strategic intent—top management provides roadmap and active participation in mutual adjustment	TM as architect Active involvement—in everyday decision making, attention to detail, centralized decisions, highly aligned top management team

(Stieglitz and Foss, 2015)

As a summary, novelty-centered business models positively correlate with firm performance. Firms should focus on their process and setup of connecting with their stakeholders, e.g. suppliers. The business model is a valuable source of innovation and can be reached by changing either value offering, value creation or the revenue model. There are three to four general streams in the BMI literature: Prerequisites, BMI as a change process and effects of BMI. These findings are further discussed in the summary at the end of this chapter.

Third, evidence for BMI and for being successful has to be provided in the literature.

Xerox is a U.S.-based company formerly known as a strong copier brand. It produced copiers and printers for the B2B-market. Larger margins in their business could be earned on consumables (paper, toner), not by selling printers. That is why Xerox tried to create products releasing more copies and print-outs even faster but losing sight for the B2C-market. Their R&D department introduced innovative products, services and process ideas but some of them did not meet the current business model of Xerox and the company did not manage to innovate them for the sake of these innovations which became successful outside Xerox (Chesbrough, 2010, p. 355 ff.).

Apple was formerly known for innovative soft- and hardware focussing on the personal computer market. Then iTunes was invented (compare Amit and Zott: adding new activities to the business model) building their own market for their devices. Customers were then able to get more use out of Apple's products and so sales and revenue rose to the top (Amit and Zott, 2012, p. 42 ff.). Additionally, Apple came up with another BMI

concerning the way their customers settle their bills. Apple Pay is the in-house cash management and payment provider enabling customers to use their Apple account to pay not only at Apple (offline and online) stores but to pay elsewhere (Velu et al., 2015, p. 6). The company so expands its reach to other online offerings that customers are linked back to Apple and are remembered to their products at all times. Further, cash management is an additional revenue stream for the company, reducing external financing (in the Apple-case, no debt financing is needed due to internal cash reserves) and earning margins on payments.

Gambardella and McGahan (2010) provide examples of Apple and Google which are shaping their industry by innovating their own business model. In their research they pointed out that firms carrying out BMI can have a competitive advantage in the long-term perspective, inter alia in markets based on intellectual property (intangible assets) (Gambardella and McGahan, 2010, p. 262 ff.)

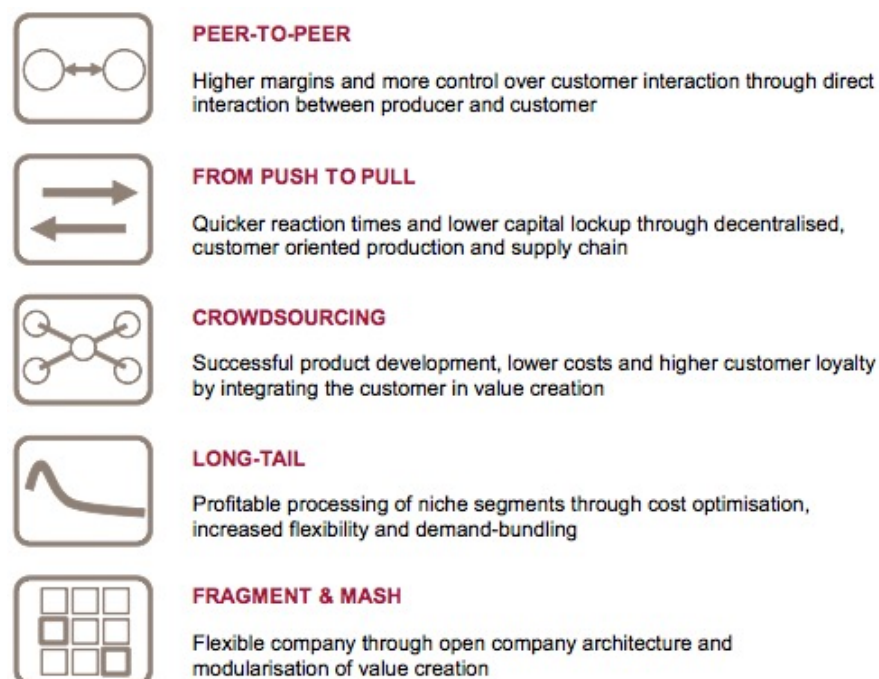
Mercedes-Benz invented car2go, a business model running parallel to their own offering their customers a car-sharing service. Mercedes therefore provides their products (cars like Smart or Mercedes A-class) and services (maintenance); car2go then offers their service to the market. This example does not fit the BMI-definition proposed by authors but is more an example of Christensen's disruptive innovation approach comparing current with new business models and determining how they can be linked (Christensen et al., 2016). In "Reinventing your business model" Christensen connected his theory with BMI and made clear that not every game-changing or disruptive innovation requires a new business model (Johnson et al., 2008, p. 56 ff.). His work then differs from Pisano's.

Lindgardt et al. (2009) provided further rationale to consider BMI as a solution for this work, as statistics show that firms who execute BMI, outperform traditional product and process innovators over time. As an example, the Australian airline Qantas was put under pressure when Virgin Blue entered the Australian airline market with a low-fare-airline in 2001. Qantas lost about one third of their domestic market to Virgin until they innovated their business model. They introduced JetStar as a low-cost airline using synergies with Qantas but approached different customer segments (JetStar: low service,

low prices – Qantas: high quality, adequate prices). Finally, Qantas regained market share in combination with JetStar until Virgin left the discount market (Lindgardt et al., 2009, p. 3 ff.). The inference of Lingardt’s considerations is, that BMI is an approach that can outperform product innovations (Virgin Blue) over time.

Hensle and Schön (2010) identified five BMI trends on the market. These and other ideas and approaches are assessed in the case study following the literature review.

Figure 21: Capgemini BMI Trends



(Hensle and Schön, 2010)

Seidenstricker et al. (2014) provided an execution approach to applying business model innovation in practice. Firstly, aims and potential fields are clarified. Secondly, ideas for the new model are generated and lastly the created model ideas are assessed on feasibility, viability and desirability. It is of first importance to test the business model prototype in practice and use the feedback to iterate on assumptions and vertices (Seidenstricker et al., 2014, p. 105 ff.).

SUMMARY

Based on Porter's term strategy, defining a unique position in comparison to others, reinforcing and extending it under a continuous improvement process and changing it when markets change, a business model may be defined as a "story" of assumptions and hypotheses on how a firm generates revenue. These assumptions contain costs, risks taken, the operation model (value chain) and the value proposition.

Figure 22: BM interpretations

Author	Theory of Business Models
Lewis (1999)	Plan to earn money.
Drucker (1994)	Assumptions (market, customers, norms, values) to generate revenue.
Margretta (2002)	Story of firm's approaches (customers, USP, revenues, economic logic – costs and value chain underlying: two dimensions: create and sell.
Amit, Zott (2012)	Bundle of activities: who does actions, which market needs are satisfied, interconnection of activities.
Lindgardt (2009)	1) Operating Model (how can product or service be offered profitable?) 2) Value Proposition (what is offered to whom?)
Chesbrough (2010)	Contains value proposition, markets, revenues, commercialisation, assets used, costs, environment (stakeholders, suppliers, etc.).
Osterwalder, Pigneur (2010)	Rationale how firms creates, delivers, captures value.
Verlu (2015)	Bridge between technology and value proposition.
Girotra, Netessine (2014)	Revenues, costs and management of risks.
Christensen (2016)	Interconnection of value proposition, resources, profit formula and processes.
Schneider, Spieth (2013)	A holistic model providing an integrated view on every particular activities of the firm and a starting point for innovation strategies.
Schneider, Spieth (2014)	A business model contains elements of value offering, value creation and the revenue model.
Foss, Saebi (2015)	A holistic construct of firm activities equipped with key strategies relating to the value proposition, the firm's market it is operating in, its value chain and value capture.

Illustrated by the author

Understanding business models informs the research questions of what innovation is and means to German banks as well as how banks can innovate themselves to stay relevant to German SMEs. As research found out, novelty-centered business models positively

influence performance, the reinvention is a valuable approach. Understanding, why business model changes occur provides the rationale for the framework developed in this work. For example, Drucker (2002) claimed that the incongruity between expected goals and reality as well as changes on the market are reasons to adjust the business model.

The past shows that innovative companies, creating something new or reinventing in a novel way, have improved chances of staying relevant.

- I) Christensen's theory of disruptive innovation, a fast-growing business model invented by a small firm entering the market at the lower end with lower quality-products as recognised on the market, is one valuable approach. However, firms often struggle with being disruptive due to their focus on incremental innovations, their inability to address niches and new clients and their resource allocation focussing their current business model. In addition, disruptions often cannibalise current business models. Academics, e.g. Pisano, defines disruptive innovation as an approach which requires a new business model that leverages existing technologies. Chase adds the dimension capacity to the definition as some disruptions leverage or extend market capacity and so disrupt market leaders. Further, it has to be kept in mind that the majority of innovations are not disruptive by definition, but disruption is used as a buzzword. This should lead to a more careful analysis of innovations as the right business model has to be chosen for different types of innovation. Summing up, disruptive innovation is an influencing and powerful source approaching the field of innovations. It is used as a buzzword for a lot of innovations and has to be carefully analysed whether the innovation is a real disruptive one. The theory has a proven record in practice and can be applied to secure sustainable existence on the long-term perspective.
- II) Another valuable approach in innovation theory is business model innovation. A business model may be defined as a story of assumptions and hypotheses how a firm generates revenues. These assumptions contain costs, risks taken, the operation model (value chain) and the value proposition. BMI can then mean

- Adding new activities to existing business models (Amit & Zott).
- Connecting existing activities in a novel way (Amit & Zott).
- Changing those who execute actions (Amit & Zott).
- Production of existing products with existing technology for existing markets (Girotra & Netessine).
- Changing the current business model or keeping the setup for executing (disruptive) innovations (Christensen).
- At least change either value offering, value creation or the revenue model (Schneider & Spieth).

According to Schneider and Spieth (2013), academic research can be clustered in BMI prerequisites, BMI as a process and its elements as well as effects of BMI. Foss and Saebi (2017) argued that four clusters exist: conceptualisation, the change process, the outcome and consequences. This different categorisation has no further influence on the aim of this thesis, as content within these categories is more important.

Schneider and Spieth (2013) also differentiate between business model development and business model innovation. Results of this work include recommendations for banks to follow when adjusting their business model to market changes. Focusing on the bank's resources to compensate stagnation or enable further growth is not the right setup, but building on an existing, established business model using uncertainty and change in the market to create competitive advantage (= BM Innovation) is the perfect setup.

New products and processes often need a right setup (commercialisation) to deliver the value expected. Otherwise value may not be experienced as unique and so BMI fails.

Several other fields of problems exist when firms want to innovate their business models. The existing setup prevents successful BMI by regulated norms or even prevents firms in BMI processes from discovering new approaches. A leadership gap may be a reason why BMI is unsuccessful. Current managers are assessed by their performance on the existing business model and so interest in new approaches is little and time-consuming. Therefore, BMI should be embedded in a structured framework. External factors (BMI as a creative and open-minded approach) have also to be kept in mind.

Apple impressively shows what BMI can deliver. The firm uses an existing business model (providing innovative soft- and hardware to a specific peer group (tech-affinity) and adds new activities to it (Apple Pay as a banking product) as well as using a disruptive approach – not a disruptive innovation as defined by Christensen – with iTunes, enabling customers to improve their use of Apple products like iPod or iPhone (connecting existing activities – mobile phone and music streaming in a novel way).

Considering the business models and their reinventions, this chapter informs research questions by providing a rationale to apply BMI to practice. Inter alia, the following salient points are taken forward to answering the research questions:

market changes or incongruities between expectation and reality lead to pressure to adjust the business model (Drucker 2002). Bundling specific activities which generate revenues and defining who is executing these activities defines the business model (Amit and Zott 2012). According to Amit and Zott (2007) prioritising the connection with suppliers, external parties and customers over firm resources is key to success. Applying an innovation strategy (Pisano 2015) and focusing on how to embed the innovation into the organisation to commercialise it (Chesbrough 2010) is of most importance. Using ideation and prototyping (Daiser and Wirtz 2018) as well as iterative loops (Schneider and Spieth 2013) helps implementing adjustments sustainably. Using the matrix of Stieglitz and Foss (2015) enables managers, one of the most important prerequisites to BMI, to adopt the best approach.

2.5 Fintech

In this subsection parameters to finance SMEs are elaborated from a Fintech perspective on how to service and to provide lending to German SMEs in the future. In recent years and through the development into the digital environment, new business model approaches appear on the financial market. The so-called Fintechs often use niches to address a precise customer segment. The following section sums up academic understanding of innovative Fintech business models as a highly dynamic sector.

2.5.1 Definition and what they provide

Fintech may be described as a new and innovative field in the Finance Industry. It uses mobile-centred IT systems providing more flexible solutions of financial products and processes. The original phenomenon is that a non-financial industry-player (e.g. Apple, Amazon, Alibaba, etc.) provides financial services (e.g. payments, brokerage, debt, etc.) using innovative technology (cloud, Blockchain, mobile and web platforms, etc.) (Kim et al., 2016, p. 1058 ff.).

Fintechs use cost-effective digital platform solutions and address traditional financial services but reduce their transaction costs. Lacasse et al. (2016) assessed the typical Fintech business model as an approach with a better value proposition than traditional ones. “Revenues often come from very small fees originating from a large community” (Lacasse et al., 2016, p. 3). Costs are for personnel, digital platform and online viral marketing. Key resources like technology (for the product itself and new-level control²⁹), venture capital, logistics and customer segments are Fintech’s assets. They also manage effectively and (often digitally) to bring together management, stakeholders and media. The goal of the Fintechs’ standard business model is to use economics of scale and so repeat their activities and increase their revenue quickly (Lacasse et al., 2016, p. 3).

Fintech is also defined as a symbiosis of digital platforms and artificial intelligence (AI) in financial services which, unlike traditional services, approach innovation. They derive their rationale from the new digital ecosystem containing “new” users on “new” places (WIFI-Generation using digital platforms), AI (Big Data, Blockchain, etc.) and internet of things (which generally means the interconnection of hardware over the internet to assist the user in their daily life without noticing) (Lacasse et al., 2016, p. 1 ff.).

Through the new ecosystem consumption changes and the way customers are served. Several examples are used to show how ideally to disrupt industries with a digital approach (DVD to Netflix, CD to iTunes, fax to e-mail, etc.). Lacasse and his research team also pointed out that the one general difference between traditional financial services and Fintechs is summed up as follows: financial services tend to stay in comfort

²⁹ Fintechs track what they achieve on which channel in real-time.

zones. That means they stay at a high level of certainty on the market. Fintechs rather search for niches with high uncertainty so leave the comfort zone and enter an ecosystem characterised by confusion and complexity (Lacasse et al., 2016, p. 2).

Löhr (2014) explained what Fintechs deliver using a crowdfunding-example. A huge customer base is addressed, from big market players to small, private households. Their offers address niches in which they operate with high market share and only few market opponents. They act quickly and receive real-time feedback from their customers (the crowd) online so that they can immediately improve their products and processes. Fintech provide an easy and smooth entry to their offers and user interface (Löhr, 2014, p. 27 ff.).

Schueffel (2016) found that consensus on the meaning of Fintech is still lacking and therefore reviewed more than 200 articles concerning Fintech as well as 13 definitions to formulate an inclusive definition. The author concluded Fintech “is a new financial industry that applies technology to improve financial activities” (Schueffel, 2016, p. 32 ff.). It includes the following sectors of financial services:

Figure 23: Comparison of nondigital and digital services

Traditional financial service	Fintech service / solution
Lending	Crowdfunding
Payments	Mobile Payments
Asset & Investment Management	Robo ³⁰ -Advisory

Illustrated by the author

Morel et al. (2016) set the Fintech foundation more than 40 years ago with the establishment of Instinet and Nasdaq as electronic exchanges in capital markets. They defined Fintech as innovative technology-based firms enabling or competing with financial institutions. They build new value propositions or improve current ones, e.g. reduce costs, take automation to a higher level or simplify processes. Morel et al. assessed the current Fintech development as understated. It is the situation of not using the

³⁰ Robo-Advisory: automated (robotic) financial advisory often using AI and algorithms.

potential the market already has due to banks' and financial institutions' limiting themselves to collaboration or acquisition (Morel et al., 2016, p. 2 ff.).

The following table shows categories of Fintech solutions in the value chain of a bank.

Figure 24: Fintechs among the value chain

Value chain	Definition	Fintech solution (e.g.)
Primary	Point of Sale (POS)	Crowdfunding (P2P ³¹ lending)
Pre-Trade	Data Analysis, Research	Big Data
Execution	Deal close	Web-based solutions, Just-in-time-solutions
Post-Trade	Risk and Collateral Management	Algorithms and robotics
Support	Client Service	Avatar Advisory, Web-based solutions (chat advisory, etc.)

(Morel et al., 2016) (CiceroGlobal, 2016, p. 3), illustrated by the author

Dapp (2016) noted that Fintech solutions often make incumbent processes and business models more efficient. There are several fields of Fintech ideas to be applied to the financial world, e.g. smart contracts in which covenants or agreements are automatically controlled, documented and reported (Dapp, 2016). Following Skinner (2016) in the "BBVAOpen4U Fintech revolution", Fintech is the fourth revolution in the financial services history. The revolution builds on a world where everything is available everywhere all the time reaching people virtually (FintechUniversity, 2016).

Blockchain has something to offer to banks as it addresses trade finance for example. One significant advantage of the Blockchain-system is that every user (buyer, seller, intermediate party) is on the same level of information. A simple example could make the difference to the original banking supply chain clear. Firm A in Brazil sells wood to

³¹ P2P is Peer-to-peer lending.

firm B in the UK. As the political risk, the risk of the buyer and the risk of losing freight is high, a letter of credit is signed involving the banks of seller and purchaser. Payment is made when the consignment of wood arrives in Germany. In case of default on the part of the purchaser, the seller receives the payment from the purchaser's bank. The same procedure can be displayed with Blockchain. The wood is equipped with a RFID³²-chip (radio-frequency identification) and can be tracked via GPS³³. Risk is minimised as all parties involved (seller, buyer, banks, customs office, tax office etc.) in the deal receive the same real-time information. If any risk threatens or is realised, parties can intervene and so avoid default. Payment via Blockchain has to be authorised (via mobile device) by every party involved to be true and fair. As soon as every party has the same information, payment can be processed much faster.

2.5.2 Fintech and disruptive innovation

Fintechs have a major influence on several sectors of the financial industry. In banking several Fintech technologies are deemed to be disruptive: Blockchain, digital wallets and P2P lending. Through these technologies original banking functions like payments, lending, foreign exchange (FX) and investment advice can be disrupted. There is a general agreement that the speed and the number of innovations in the financial industry is increasing. It is, however, still not clear how Fintech will disrupt, with which technologies and in which sector. Nevertheless, experts say that Fintech solutions have the potential to disrupt the whole industry – regulation could quickly bring this development to an end (CiceroGlobal, 2016, p. 33).

Drummer et al. (2016) offered propositions of digital transformation, analysing about 200 Fintech firms. They see Fintech as a source of disruption which has a solid backbone on the German market and not just a short-term appearance (Drummer et al., 2016, p. 2). Kashyap et al. (2016) noted the “disruption of the financial sector is clearly underway” (Kashyap et al., 2016, p. 3 ff.). Up to 28% of business in sectors banking and payments will be at risk by 2020, triggered by Fintech solutions. Fintech firms strongly focus on consumer banking and payment, so corporate banking is still on the safe side regarding

³² RFID is radio-frequency identification.

³³ GPS is global positioning system.

a certain complexity in their business field. But even payments or lending can be offered by disruptive tech firms (SME banking is the fourth important of twelve banking sections, which are likely to be disrupted most). In sum, Fintech may be seen as the driver of disruption in the financial services industry (Kashyap et al., 2016, p. 3 ff.).

2.5.3 Barriers and limitations

In this subsection Fintech, their rapid growth and their disruptive ideas are assessed in the context of regulation and other barriers that could harm or slow the development. Kim et al. (2016) observed the Korean mobile payment market and found in their studies that mobile Fintech services are accepted. Convenience and usability are the main drivers of success. Credibility is not the most critical factor for usage (Kim et al., 2016, p. 1060). Berger (2016) claimed that 86% of Fintechs seek cooperation with banks to gain access to a wider customer base (*FinTechs in Europe – Challenger and Partner*, 2016). Lacasse et al. (2016) assessed the research field of Fintech as still limited as it is fairly young. Regulation is the crucial barrier, limiting the speed of growth of the Fintech sector (Lacasse et al., 2016, p. 1 ff.).

Löhr (2014) assessed risks of and barriers to crowdfunding platforms. Through the digital channel potential “shitstorms” can be placed and go viral. Information presented to attract potential investors from the crowd is available to a wide range of web users. This information, strictly confidential from a bank’s perspective, could be used to duplicate concepts (plagiarism). It has to be kept in mind that crowdfunding platforms are still mainly used by start-ups and exotic business approaches that are not financed with debt. The risk of failure of these companies is very high (probability of default). This could harm the image of the provider of the platform (Löhr, 2014, p. 28 ff.). The same regulatory and legal restrictions are applied to banks as to Fintechs (Löhr, 2014, p. 20). Fintechs may use these deftly, e.g. through projects requiring a maximum of EURO 100,000 of capital invested. No security prospectus is then needed, and the offer can be made public.

Morel et al. (2016) saw barriers to Fintech when they try to build up interfaces to the current banks’ IT. The banks’ complexity is high and outdated, not meeting the common

standards of technology. Due to strict regulation in the financial sector Fintechs are inadequately funded despite their rapid growth (Morel et al., 2016, p. 2 ff.). This might present a high barrier as these business models often use scale effects and so in the first years expand and burn money until they reach the break-even.

Dapp (2016) assessed international standards as a barrier to Fintechs. These standards must be reached as fast as possible to address the banking market, which is highly complex and global, finally to address the mass market (Dapp, 2016). Cicero (2016) saw “Brexit” as a hindrance to the development Fintechs in the European Union. Currently 61,000 people are employed by Fintech firms in the UK, equalling 5% of the total financial services workforce. The FCA, the conduct regulator in the UK, is aware of that and tries to experiment with regulating Fintech so that innovation does not get harmed but markets stay secure at the same time (CiceroGlobal, 2016, p. 7 ff.).

The authority introduced a “regulatory sandbox” allowing Fintechs to test their approaches in a safe environment. This can be seen as a win-win-situation for both Fintechs and the authority as both learn from each other to protect the market and support innovation simultaneously (Duminy, 2016, p. 3). With the EU payment service directive II (PSDII)³⁴ becoming law in November 2015 the EU enabled banks to shift from manual to digital payments (EU, 2015). Experts made clear that the directive gives banks the opportunity to work closely together with external parties using their current, anonymised customer data (FintechUniversity, 2016). This can be seen even as an enabler of the Fintech development, not a barrier.

2.5.4 Fintech in practice

This subsection describes current and successful Fintech solutions.

Crowdfunding is one of the relevant directions of the Fintech financing sector. The crowd of investors donates, provides equity or provides debt to projects, firms or start-up by

³⁴ Payment Service Directive II (PSDII), the term Payment Service Directive 2 (PSD2) is also used in the literature.

using an online platform. U.S. firm Kickstarter can already show a proof of concept (Kickstarter, 2016).

Auxmoney is a German-based market place lending platform using Big Data to improve credit scores and ratings for a better assessment borrowers' risk. Loans can be provided more conveniently and within 24 hours (Drummer et al., 2016, p. 3 and www.auxmoney.com/infos/statistiken).

Since the crowdfunding market settled in the U.S. in 2006 and in Germany in 2011, it is still a very young discipline. Nevertheless, the worldwide market is estimated at 2.7b funded US-Dollars in 2012 and strongly increasing (Löhr, 2014, p. 16 ff.).

In general, it can be seen that a lot of crowdfunding platforms entered the market but only a few still exist today. Few players dominate the market as it is in Germany with Seedmatch and in the U.S. with Kickstarter and Indiegogo.

Number26 (www.n26.com), founded in 2013, is a German-based start-up currently offering private customers a bank account including overdrafts and even loans that are made available online on their mobile device only. The account can be opened immediately by using a web-based identification tool. The company has more than 1,000,000 users in Europe scaling up their business model now (Drummer et al., 2016, p. 3 and www.n26.com/press/).

Scalable Capital founded in 2014 is a Munich- and London-based start-up using self-created risk algorithms for their robotic wealth management advisory not focussing on performance but risk trends. The company is FCA-approved, conducting their UK-business via Scalable Capital Ltd. In Germany they are approved by BaFin (KWG § 32). Their advantage is a new scientific approach to reducing volatility in their asset allocation using ETF³⁵-investments rather than a fully automated and mobile app solution. Costs are significantly lower than original wealth management by banks (0.75% flat fee compared with estimated 2% fee for banks on average). Compared with original wealth management by banks, they offer a mobile, web-based and cost-cutting solution with a

³⁵ Exchange-traded funds

story behind it assuming an even or better performance. The concept is so convincing that Scalable Capital has collected EURO 11 (first two seed rounds) and 30m (third seed round) from strong investors like Holtzbrinck Ventures and BlackRock. Their B2C-focused business is expanding to B2B by cooperating with Siemens Financial Services / Siemens Private Finance as the first B2B-partner. The firm currently has more than EURO 1b under management and counts more than 35,000 private clients (ScalableCapital, 2017).

Klarna, a Swedish start-up founded in 2005 offers Factoring and instalment plans for online purchases. The Stockholm-based firm recently received the official banking license and wants to be the future preferred payment provider for online payments. This is again a start-up using financial technology addressing a certain part of the banking supply chain. They are well diversified with revenue streams from B2C and B2B. Klarna achieved a total number of 45 million purchasers with their service used by 65,000 online shops. Their USP is simple: Klarna takes away the risk of the sellers' default that the purchaser would take when offering payments per invoice in a European market in which payments per invoice is very popular. In addition they offer a very easy but secure online access for the payment process (Klarna, 2017). This shows that Fintechs have smarter and more convenient solutions for pieces of the banking supply chain.

SUMMARY

The second research proposition was formulated as follows:

Proposition (II)	Objectives	Research Questions
Fintechs have smarter and more efficient solutions to provide lending to German SMEs!	To explore innovation as a key element for successful business models and growth.	Why is innovation important for German banks and which innovative approaches can solve the predicament?
	To identify Fintech business models which can provide lending to German SMEs.	Which Fintech business models can provide lending to German SMEs?
	To explore how German banks can improve and adjust their	How can German banks improve and adjust their business model

	business model to stay relevant in the German SME lending market.	to stay relevant in the German SME lending market?
--	---	--

The literature informed the research question “Why is innovation important for German banks and which innovative approaches can solve the predicament?” by defining innovation, characteristics and different theories. The business model itself is a valuable source and often a starting point for innovation. Novelty-centered business models positively influence firm performance. By using academic research results about barriers (complexity, confusion, rejection of change, etc.) as well as process knowledge (iterative loops, learning process, importance of connection to external stakeholders, etc.) and effects of BMI (novelty-centered business models, no application of novelty and efficiency, best practices as Apple, etc.), a BMI framework as well as recommendations for banks can be created.

Fintechs are technology-driven firms entering the financial services (FS) industry. They seem to be cost-cutting, delivering faster, more direct and mobile solutions for the customers’ benefit. They often address a specific part of the FS-value chain.

As the Fintech sector is fairly new – not considering the foundation of NASDAQ in the 1990s – it is often associated with disruption, though no single Fintech company with disruptive innovation as its express approach has yet been identified. Researchers make clear that disruption of the Financial Services market will develop through Fintech approaches, but it is still unclear with what technology (API, Blockchain, robotics, etc.) it will occur.

Regarding limitations to the Fintech industry, credibility is not the biggest limitation, which is slowing the rate of development. In recent times users have proved more likely trust online and mobile offers concerning financial services than one would assume. Nor is regulation at present regarded as the largest barrier as regulators follow two main trains of thought: (I) to secure the market and (II) to give space for innovation. The EU, the PSDII having come into force since 2015, has also fostered recent developments in regulation to shift payments and therewith banking into the digital world. When it comes to Fintech solutions scaling up and therefore addressing the mass market, regulation can

still be a game changer as processes have to be in line with compliance and legal frameworks. Consequently, processes often have to be adjusted by Fintechs initiated by regulation. There are several Fintech firms operating on in the market. Crowdfunders and payment solutions are growing. Until now the following segments have been addressed: payments/consumer banking. But SME banking is already in focus for Fintechs.

2.6 Similar research approaches

To understand how the aim of this thesis can be reached and research questions be answered, this section looks at existing research in a similar field. The Academic Journal Guide 2015 published by the Association of Business Schools (ABS) is therefore considered. This guide is used to identify most recognised journals clustered in particular fields of research. Journals are rated by a standardised impact factor³⁶ (*Academic Journal Guide 2015*, 2015, p. 11).

These journals with a 4 or 4* Rating in the following fields of research were selected to identify articles of most relevance.

The TOP 1-ranked journals of each subject are selected. As in the subject area “Entrepreneurship and Small Business Management” as well as “Innovation”, two TOP 1-ranked journals exist, these are also added to the list:

Figure 25: ABS Ranking

ABS-List Subject Area	TOP 1-ranked journal	Rating
Entrepreneurship and Small Business Management	Entrepreneurship, Theory and Practice	4
Entrepreneurship and Small Business Management	Journal of Business Venturing	4
Innovation	Journal of Product Innovation Management	4
Innovation	Research Policy	4
Strategy	Strategic Management Journal	4* ³⁷

(*Academic Journal Guide 2015*, 2015, p. 25 ff.), illustrated by the author

³⁶ Standardised Impact Factor = (Journal Impact Factor – Mean Impact Factor for Subject Area) / Standard Deviation of Impact Factor for Subject Area

³⁷ Definition of ratings can be found on p. 7 of the Academic Journal Guide 2015 by ABS.

Entrepreneurship and Small Business Management were chosen as a category because of the connection to the analysed market of German SMEs and the Fintechs' entrepreneurial approaches. Innovation is a subject significantly linked to the work's topic of BMI. The subject area Strategy is an important research field which positively correlates with the strategic framework provided to banks through this work. By keyword search, relevant articles which investigate similar gaps in knowledge were analysed for their methodological approach to find differences and similarities to the approach of this work. The following keywords were used:

- Innovation
- Business Model Innovation
- Future development
- Framework.

Individual research was chosen based on the titles' and aims' accordance with this thesis. Partanen et. al. (2014) conducted research on innovation types and network relationships and use a multiple in-depth case study of four small Finnish firms to reach a deep understanding of why relationships to e.g. customers or suppliers are so important to innovation of their business model and gaining resources (Partanen et al., 2014, p. 1027). As a qualitative method semi-structured interviews were used as well as secondary data to enrich and verify findings (Partanen et al., 2014, p. 1034 ff.).

Autio et al. (2011) used a field study with multiple case studies and semi-structured interview and subsequent visits as a method in their study. Their findings on entrepreneurship can have implications for the characters of organising processes in start-ups. This means how start-ups innovate their business model (Autio et al., 2011, p. 15 ff.) (compare goal of this work: how banks can innovate their business model).

In "Business Takeover or New Venture", Block et al. (2013) used a quantitative approach to determine the mode of entry into entrepreneurship. The goal of the study seems similar to the goal of this work, but rather looks at differences in starting or taking over a business as a person in a cross-country study. It is made clear that a quantitative,

statistical analysis is a suitable way of receiving comparable data of nearly the same types of people but in different regions of the world (Block et al., 2013, p. 1099).

Nakos and Brouthers (2002) also used a quantitative approach in their article “Entry Mode Choice of SMEs in Central and Eastern Europe“ (Nakos and Brouthers, 2002, p. 47 ff.). The investigation can again be compared with this work as it seeks to determine which strategic choices should be made to succeed in a new environment. The difference between the two approaches (in this work and that of Nakos / Brouthers) is that in theirs the target “world” is already existent and can be assessed and analysed beforehand. The setup of a future German SME banking market is uncertain and so quantitative data could only be used to address the question of how banks make strategic choices based on their past knowledge and analysis.

A multiple-case study was conducted by Echtelt et al. (2008) providing a framework within which firms can assess supplier involvement in innovation. Eight cases were used in this setup and enriched existing frameworks (Echtelt et al., 2008, p. 180 ff.). In “Innovation Roadmapping: Building Concepts from Practitioners’ Insights”, Simonse et al. (2015) used a qualitative grounded theory approach with a cross-case analysis of 12 cases to develop innovation roadmaps used by firms to “navigate from the present to the future” (Simonse et al., 2015, p. 904 ff.).

Ethiraj et al. (2011) used mixed methods to provide an approach to deal with customer requests concerning new or innovative products or product features. In particular the qualitative part of mixed methods using expert interviews with C-level Managers (Chief Level Management) revealed important vertices that should be followed by allocating time and effort for these ideas (Ethiraj et al., 2011, p. 137 ff.).

It can be seen that the qualitative design using a case study approach is a suitable way that is frequently used with recognised success in best-ranked journals focussing similar research goals.

Hahn (2019) looked at innovation in times of financialization and how innovation

strategies may suffer under this development. The author used in-depth interviews with firms and banks in Germany and added a quantitative approach to it reviewing financing data. The research focuses on innovation and innovative behaviour of firms which can be compared to the aim of this thesis, as norms, values and also behaviours of SMEs towards financing and innovation is crucial to results (framework to address future lending on specific SME market) of the thesis (Hahn, 2019).

Innovation can also be portrayed from how it appeared in the past. Ortiz-Villajos and Sotoca (2018) analysed innovation and its influence on the profitability of British firms. The authors used data (incremental innovations, profitability) from the 19th and 20th century and tested the correlation between innovation and profitability resulting in significant innovations positively influencing survival of firms. In contrast to this thesis, a simple connection of two variables was considered, but results were not intended to construct a future scenario and a framework how firms have to adopt to this new environment to survive (Ortiz-Villajosa and Sotocab, 2018).

Rosenbusch et al. (2011) looked at a quite similar research topic compared with Ortiz-Villajos and Sotoca (2018): innovation and its relationship to SME performance. A statistical meta-analysis revealed, under which circumstances SMEs benefit from innovation. Again, this research aims for testing, if and how two existing variables (innovation, firm performance) correlate, not how these variables develop in the future (Rosenbusch et al., 2011).

2.7 Conclusions

This chapter concludes on relevant findings of the literature review in context to the goal of this work. The aim is to provide a framework within which incumbent banks find out about parameters of their business model to assess and in order to innovate their business model with the goal of staying relevant to German SME financing.

The following propositions and questions were addressed by the literature review:

Proposition (I)	Objectives	Research Questions
The banks' business model is not appropriate anymore to provide lending to German SMEs!	To explore changes in the institutional and macroeconomic area concerning the German SME market.	How will the institutional and macroeconomic situation change concerning the German SME market?
	To explore changes in the microeconomic area of the German SME market.	How will the microeconomic situation change in the German SME market?

There is clear evidence that SMEs took the first steps in an accelerated rhythm towards the digital world. Further, changes of the institutional situation were displayed but answers to suspected development cannot found. The first proposition is verified. The literature shows that the future demand of SMEs and supply of banks is diverging. It is still not clear how and if German banks' business model can meet the requirements of SMEs in their current setup and how and if future demands of the market can be served. The truth is that SMEs are likely to test innovative and new digital lending solutions.

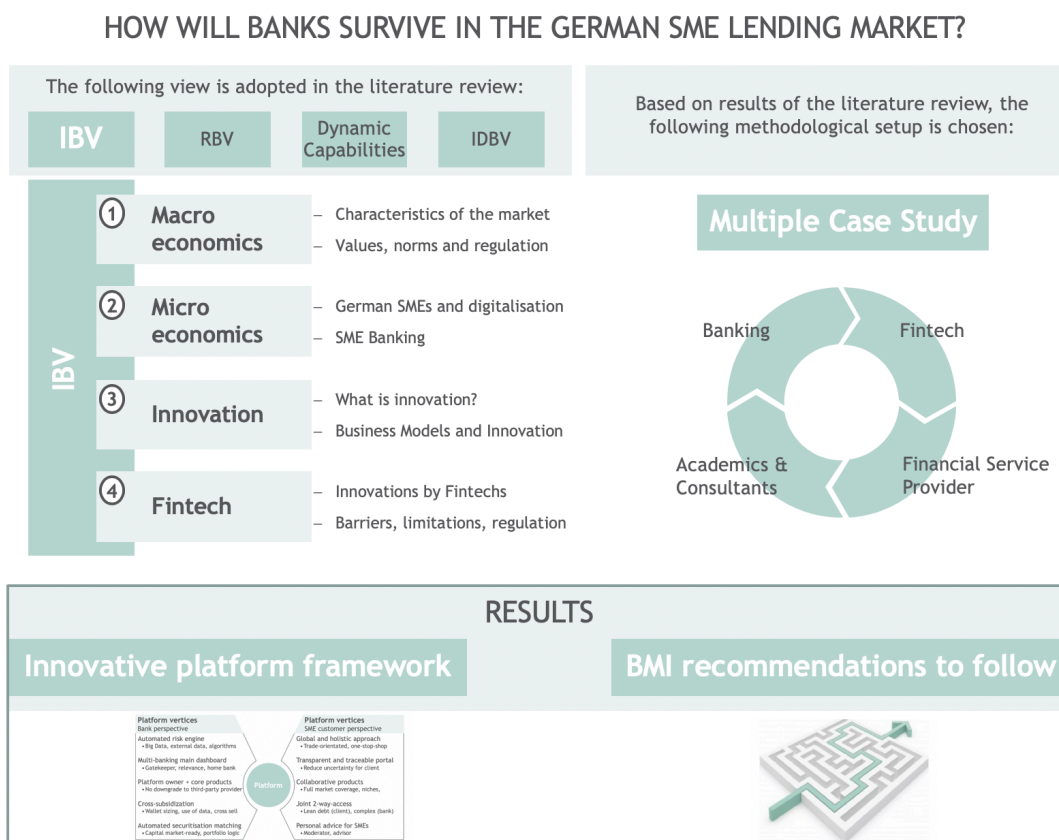
Proposition (II)	Objectives	Research Questions
Fintechs have smarter and more efficient solutions to provide lending to German SMEs!	To explore innovation as a key element for successful business models and growth.	Why is innovation important for German banks and which innovative approaches can solve the predicament?
	To identify Fintech business models which can provide lending to German SMEs.	Which Fintech business models can provide lending to German SMEs?
	To explore how German banks can improve and adjust their business model to stay relevant in the German SME lending market.	How can German banks improve and adjust their business model to stay relevant in the German SME lending market?

The second proposition is verified but cannot completely be answered by the literature review. It was made clear what innovation can generally offer in terms of staying relevant

and sustain business. No results can be presented about BMI of German banks focussing the German SME lending market. In addition, Fintech business models were identified but it is not clear how they address the lending market in particular and which parameters of their business model should be assessed to stimulate the banks' innovation.

By closely examining market changes, SMEs and innovation, the literature review offers a common understanding for the question why German banks have to and how they can use BMI to service German SMEs in a changing environment. The answer to both research propositions is yet to be answered as the review could not answer it properly. The following section uses a qualitative research design. A case study including expert interviews provides answers to these questions. As a result, recommendations for banks to merge, acquire or collaborate with Fintechs or to engage with and consider particular technologies are developed. The conceptual framework below shows relevant phases of the work and gives an outlook of what is discussed in further chapters of this thesis:

Figure 26: Conceptual Framework



Illustrated by the author

3. RESEARCH METHODOLOGY

The purpose of this chapter is to bridge the gaps found through the literature review with an appropriate framework containing philosophical approach, methods and techniques of data collection.

In this chapter philosophical paradigms underpinning the research framework are described. The chapter also provides a rationale and justification for the chosen approach. The framework which is based on how worlds can be understood and how knowledge is created includes not only a methodological approach with parameters of time, selection of participants of the study, data collection with units of analysis, methodological guidelines and ethical considerations but also how this approach is planned to be executed, which techniques are used and how they are applied.

Firstly, the philosophical background of what can be said about reality and how knowledge is created is defined and the chosen approach justified (research philosophy). In “research strategy”, the design of a qualitative procedure and the method and technique adopted to bridge the gaps are chosen which are consistent with that philosophical understanding. Subchapters describe how data are planned to be collected. The last section, the research framework, presents validity checks and ethical considerations. Finally, the chapter is summed up and linked to analysis of the methodological approach.

3.1 Research philosophy

Work from major influences and important authors in this field (Creswell 2014, Saunders 2015, Merriam 2002 and 2009, Denzin and Lincoln 1998, Flick 2009, Guba 1994) is discussed to obtain an overview of the different approaches to understand shaping the research design. Research philosophy sums up the understandings and paradigms of how knowledge is created and what really exists in social worlds. Before going into the details of design and methodology, it is important to build awareness of the underlying philosophical assumptions of this work (Easterby-Smith et al., 2012). Research philosophy can be divided in two parts that need to be consistent with each other:

epistemology – the theory and study of knowledge (if, what and how we know) (Merriam, 2009, p. 8) or considerations that one has when inquiring into the nature of worlds (Easterby-Smith et al., 2012, p. 18) and ontology – (the study of what there is) how reality is built, how things are and how they work in real life (Denzin and Lincoln, 1998, p. 200 ff.). Ontology is also defined as “philosophical assumptions about the nature of reality” (Easterby-Smith et al., 2012, p. 18). Guba and Lincoln defined research paradigms as systems of belief representing a nature of the world based on first principles (Guba and Lincoln, 1994, p. 105 ff.). It is important to develop a sophisticated understanding of how knowledge is generated and how reality is constructed. Based on these findings, an approach to generate knowledge scientifically, transparently, accurately and comprehensibly in a systematic manner can be defined to fill the gaps of knowledge. The chosen approach must not be understood as superior to other philosophical approaches but provides the most appropriate basis for bridging the identified gap in knowledge from the author’s view. In this chapter it is made clear which approach underlies this thesis.

3.1.1 Philosophical paradigms and theoretical perspectives

The following major paradigms are reviewed and discussed to gain understanding of their ontology and epistemology as researchers categorise and sum up paradigms differently.

Wong (2014), for example, focuses on Realism, Constructivism, Positivism and Critical theory (Wong, 2014, p. 130 ff.). To assess and compare paradigms, the continuum theory, e.g. claimed by Bryman (Bryman, 2012, p. 27 ff.) is very helpful. It distinguishes two ontological and two epistemological poles and extremes on each one continuum. All other paradigms can be assessed in between (Cohen et al., 2007, p. 7 ff.).

Ontological poles:

Realist – Idealist or Objectivism - Subjectivism (Bryman, 2012, p. 32 ff.):

Realists (objectivists) test hypotheses and use a deductive approach, analyse causalities and generally use quantitative data. Idealists (subjectivists) use a very subjective and inductive approach, get involved in the research and try to explain subjective meanings and phenomena. They use qualitative data (Cohen et al., 2007, p. 7 ff.).

Epistemological poles:

Positivist - Interpretivist

Positivists claim that the world exists externally and can be measured objectively. Subjective interpretations would blur the focus. Positivists seek causalities, use fundamental laws and generate hypotheses to test these (Bryman, 2012, p. 28). They use a deductive approach. Interpretivists (Anti-Positivists) claim that reality is determined and constructed by individuals and their views and use an inductive approach (Cohen et al., 2007, p. 7 ff.). The following five paradigms can be assessed as in between each the ontological and the epistemological poles on the continuum.

Realism (1/5)

Realist ontology claims an existing reality that is not perfect. Epistemology shows an objectivist approach which has to be achieved. Nevertheless the researcher is allied to the field (Wong, 2014, p. 132). A single truth exist and so facts do and they can be revealed (Easterby-Smith et al., 2012, p. 19). A case study approach is suitable within the critical realism paradigm and can be assessed as an inductive theory-building research. It has nevertheless to be added that fact (induction) and theory (deduction) are necessary to each other (Emory and Cooper, 1991, p. 62 ff.). Gray (2013) claimed that multiple methods may be used in a realist approach as an external reality exists, but it is very difficult to find it. In addition, critical realism is a subordinated type of realism that is a very subjective approach based on the idea that reality and how we understand it depends strongly on our beliefs and values (Gray, 2013, p. 26).

Constructivism / Social Constructivism (2/5)

Reality is constructed by social interaction and depends on the views and behaviour of individuals. It is a very subjective, relativist approach based on single and individual perceptions of reality. Consequently, multiple realities and worlds exist. The “truth”, hence, is constructed. Creswell (2014) defined and specified his approach in social constructivism as the aspect of interaction between human subjects creates worlds. This is the main reason how they distinguish themselves from each other (Creswell, 2014, p. 37). Within social constructivism, collaboration and creativity are put to the forefront, developing further knowledge (Amineh and Asl, 2015, p. 15).

Easterby-Smith et al. claimed that the observer is part of the observation and cannot be independent. Human interests, against a positivist approach, play a central role in finding knowledge. Sample size of constructivist research is small and distinct as constructivists aim for specific and niche goals (Easterby-Smith et al., 2012, p. 24). Guba and Lincoln described the ontological position as “local and specific constructed realities” (relativism), the epistemology is subjective by creating findings jointly between informant and informed. Constructivism is about understanding and reconstructing (Guba and Lincoln, 1994, p. 109 ff.). A qualitative method is often used in a constructivist worldview (Wong, 2014, p. 132). Gray (2013) added that interpretivist approaches, e.g. realism, are closely connected to constructivism but distinguish between natural and social reality. They therefore need different methods to explore the truth (Gray, 2013, p. 23). Creswell (2014) stated that understandings and meanings of different individuals in the forefront is of most importance which can be reached by interaction (Creswell, 2014, p. 36).

Positivism (3/5)

Positivist, also called scientific research, is objective: reality exists and can be observed and assessed in numbers as it is defined by natural laws and mechanisms. Humans learn through observation of reality and through experiment (Merriam, 2009, p. 8). Positivist may use quantitative methods rather than qualitative approaches where hypotheses include a proposition and the test should verify or falsify these (Guba and Lincoln, 1994, p. 109). Science can reveal the single reality, which can be characterised. Findings are free of values and may be generalised (Wong, 2014, p. 132). The observer must be independent, and concepts have to be defined to be measured afterwards. By statistics, results can be generalised requiring a large number of samples (Easterby-Smith et al., 2012, p. 24).

Critical theory (4/5)

Reality historically existed and was then transformed and created by different types of stake, e.g. economic, cultural and social values. Critical theory uses a subjectivist epistemology as informed and informant are linked to each other influencing each other. Based on historical insights, critical theory aims for critique and transformation (Guba

and Lincoln, 1994, p. 109). In critical theory, qualitative research as focus groups are often used (Wong, 2014, p. 132).

Postpositivism (5/5)

It makes amendments to positivism and uses a critical realism ontology by claiming that a real reality exists but not in a perfect setup. Epistemology defines a modified dualist (in between objective and subjective) understanding. Findings are probably true, explored by quantitative or qualitative methods and have to be tested and identified (including iterative falsification loops) as much as possible to reach the border of a perfect reality. Postpositivists seek to explaining truth and predict developments (Guba and Lincoln, 1994, p. 109 ff.). Creswell (2014) stated that Postpositivists rather use quantitative than qualitative methods (Creswell, 2014, p. 36).

Research approach adopted in this work

This work refers to a subjectivist and social constructivist approach which is comparable to an approach of Easterby-Smith (Easterby-Smith et al., 2012, p. 25). The subjectively constructed reality puts individuals and the researcher's interaction with them at the centre of all what is done. The deep and rich expertise of a few individuals is estimated as of more value than the basic or average understanding and meaning of large groups of respondents to a very distinct area of knowledge or niche. Deep and covered information can be revealed following this approach in a sufficient way. The individual thought and collected data sum up the knowledge of the organisation he or she represents and so covers a general view. The chosen approach is thus comparable with Stake's (1995) approach of case-study philosophy and design summed up by Harrison (Harrison et al., 2017) as well as the approach of Eisenhardt (1989). Results of this work do not show how the world is going to be in the future, but which lessons can be learnt from what was experienced through interacting with individuals. In comparison, objectivist and positivist approaches are not preferred choices for this work, as measuring is useless in this context where only little is known. To uncover deep expert knowledge, the researcher has to get involved in the field and needs to use flexibility in examining.

3.1.2 Research approach and perspectives

To develop this work one step further it is important to clarify which research approach is adopted. Two general approaches occur in the literature: the deductive and inductive one. Further, an exact definition of the researcher's position as emic (insider) or etic (outside perspective) is necessary.

The deductive way of researching, also called theory-testing, starts with developing a theory and hypothesis based on what is known in general. Therefore the research strategy is formulated afterwards to test these hypotheses (Saunders et al., 2009, p. 124) In sum, general terms are known, theory is built and tested with the result of specific cases that are validated or incorrect. One derives a theory by testing hypotheses "a priori" (from the beginning) (O'Gorman and MacIntosh, 2014, p. 59). Deduction is about testing a theory quantitatively in a very structured way and generalising by often using statistics with underlying samples of high numerical size.

The inductive approach builds theory on the premise that there are uncertainties which should have been found out (developing theory from empirical investigation) (O'Gorman and MacIntosh, 2014, p. 59). Theories are developed through the result of the data collection process (Saunders et al., 2009, p. 126) All in all, data is collected and a theory developed. The theory may be suitable for more general perspectives. In short, induction has its strength in understanding phenomena and is chiefly assessed as a qualitative approach. It is about experience of individuals and focuses on the context of the research. Induction also provides more freedom to changing the setup of data collection. Results strongly depend on the researcher as he or she is included in the method (Saunders et al., 2009, p. 127).

Pursuing a consistent understanding of research philosophy, the inductive approach is chosen in this work. Induction puts the understanding of "how" and "why" as well as meanings of individuals in the forefront which is entirely appropriate to the research questions of this work. In the following section, it is made clear why the deductive approach is not selected:

It tests theory, but no theory is existent to test.

Deductive approaches do this by asking the “how many” and “who” questions using quantitative data. To reveal niche and expertise knowledge that is still covered, the “how” and “why” have to be put in the forefront of the analysis, not the “how many” or “who”. It addresses contexts from general to specific terms and can be used when a lot is known generally, and a specific issue is then approached. In the context of this work, only little is known already and so a deductive approach is not applicable.

Morris et al. (1999) defined the two approaches or even perspectives, emic and epic, introduced by Pike (1967) in “Language in relation to a unified theory of the structure of human behaviour” as an inside perspective (emic) and an outside perspective of individuals. Emic positions tend to receive a deeper but very concise understanding of phenomena and behaviour as these terms are derived from anthropology. Etic approaches focus on external, measurable figures and belong to a quantitative method (Morris et al., 1999, p. 781 ff.). Two main reasons can be stated for preferring an inside perspective in this work. Firstly, the researcher is integrated in the culture and so behaviour in the field of research due to his profession as a banker. Secondly, following a consistent framework for the dissertation, the emic approach fits best this work.

Studies can also be distinguished by their initial purpose. Explanatory research focuses on exploration often used as a “pilot” and before aims are clear and defined. Descriptive research is used when only little is known, and contexts can be described as they occur. Explanatory put the “how” and “why” in the forefront and form theories (Gray, 2013, p. 36). Exploratory studies try to understand the “what”, i.e. what was happening. Consequently, they seek reasons and transfer these to new fields (Saunders et al., 2009). This work seeks to understand phenomena in depth and tries to reveal hidden knowledge in a field where only little is known. Therefore, the approach used is explanatory.

3.1.3 Axiology

Axiology sums up concepts about values and how they are judged. Values of the researcher play an important role at all stages as they influence this work. The choice of paradigms show which values are followed by the researcher (Saunders et al., 2009, p. 116 ff.). Positivists claim a value-free perspective (objectivity) – objective criteria define

what is studied and how the research is executed. Interpretive researchers acknowledge that different values exist and apply to their work. The study is determined by individual beliefs and their experience. To express the interpretive worldview, different perspectives are even necessary to gain knowledge.

SUMMARY

Research philosophy defines the paradigm or worldview the research is based on. Ontological, how things are and how they work and the epistemological understanding (derived from ontology: what is the nature of knowledge?) are reflected and the social constructivist approach is chosen for this work. The methodological question of an appropriate way to find truth based on ontological and epistemological considerations (Guba and Lincoln, 1994, p. 108 ff.), is answered in the following chapter.

As a research approach and perspective, an inductive, emic and explanatory design is chosen which is consistent to the research philosophy defined above.

3.2 Research strategy

3.2.1 Design and architecture

3.2.1.1 Methodology

In current literature the term “methodology” is often used as a subordinated notion that is in this text defined as “a philosophical stance of worldview that underlies and informs a style of research” (Sapsford, 2006, p. 175). Easterby-Smith et al. defined the term as “A combination of techniques used to inquire into a specific situation” (Easterby-Smith et al., 2012, p. 18).

Basically, there are two main but different directions: quantitative and qualitative research. Quantitative research is about evaluating the variables in a defined setup “to predict similar events in the future” (Merriam, 2009, p. 5). The focus of quantitative research lies on the “how many” and on “who is”.

Qualitative research gets insight from individuals being studied without controlling or manipulating the scene and the attendants. It can also be described as interpretive and naturalistic as it takes place in the real world and not in a test environment. This research concentrates on the meaning in context and of phenomena (Merriam, 2009, p. 1 ff.). Qualitative research puts the “how” and “why” in the forefront. Understanding phenomena is described as an inductive approach. Quantitative methodology rather focuses on measuring statistical data and can be counted as a deductive approach.

3.2.1.2 Qualitative (and quantitative) research approaches

Quantitative research and its philosophical background objectively measure data collected. Social reality is seen as one world that has to be demystified successively. Data is available and has to be analysed using statistical methods. However quantitative research may be the wrong choice when the researcher does not share the philosophy on which the methodology is based on. In addition, one may argue that quantitative research does not address deep, hidden meanings that still have to be uncovered. Questions posed in in-depth-interviews that pinpoint the actual problem seem to be the more accurate approach in this case (Fink, 2000, p. 2). In addition, quantitative data measured statistically use broad and numerous feedbacks from the field. This approach is not applicable to this work as not a mean and average feedback or assessment, but very rich and niche data are needed that only a few experts in their fields can deliver. A correlation of answers cannot demystify this phenomenon but would only provide a direction. Consequently, a qualitative setup addresses the research questions adequately. The following sections considers different methodological setups. It is explained why these setups may or may not fit this work.

Experiments want to find out about the causality of connections. In the simplest form, two groups situated in the same environment receive different medication, offers or incentives. The experiment wants to find out about the behaviour of individuals and more specifically interviewees when concentrating on the specific derivation to the other group mentioned above (isolation) (Saunders et al., 2009, p. 142 ff.). Experiments are assessed as a very structured form of research and tend to be used in a quantitative setup. A significant challenge is finding individuals that have an equal “record” or prehistory so

that both or all groups are defined as similar to each other (Gray, 2013, p. 29). As this work does not address behavioural developments under certain, different or changing circumstances, an experiment as a research design does not match the goal of this work.

Action research rather means research in action than research about actions (Coghlan and Brannick (2005) in Saunders et al., 2009, p. 147). It was shaped and characterised by Lewin, providing a less rigorous approach immediately to experience the influences, e.g. change in organisations, on individuals observed. The researcher is usually part of a group, firm or environment investigated in action and runs through an iterative process that could be repeated several times in the same environment (diagnosis, plan, action, evaluation) (Saunders et al., 2009, p. 147 ff.). It concerns the “how” that is in focus of action researchers but may involve quantitative and qualitative data (Gray, 2013, p. 31 ff.). The reason why action research cannot be adopted for this work lies in the structure of this approach. The structure intends the researcher to be part of a team that is observed to find out about behaviour and the “how” often in change processes. This work indeed considers change but not organisational behaviour which can be analysed by action research. It is directly concerned with decision-making for a future market that has to be addressed by a different setup.

The deductive approach of surveys is also a highly structured way of researching and is adopted when a high number of participants can be achieved (Gray, 2013, p. 31). The sample must be random to justify later generalisation. The data analysis is statistical and so the approach counts as quantitative research where the “how many”, “who” and relations between variables are put in the forefront (Saunders et al., 2009, p. 144). There is no opportunity to delve deeper into specific research themes or propositions as no real-time interaction takes place. Currently surveys are often distributed through the internet using e-mail or survey websites. A problem of surveys is the unknown experience of respondents (Cohen et al., 2007, p. 229 ff.). The goal of this thesis is to reveal unknown knowledge of highly experienced managers, decisionmakers and successful entrepreneurs who have high expertise, knowledge and insights in their field. Gathering covered information and understanding the “how” and “why” is of most importance for this work. A survey seems not to be a suitable way of gathering this information.

Phenomenology – experience research – concerns experience of individuals in their daily life. The study on and the revealing of phenomena is grounded in every qualitative research approach as it focuses on insights and meanings of individuals by which phenomena are constructed (Saunders et al., 2009, p. 597). However, in the phenomenological approach, experience is carved out from the rest, which is faded out. Interviews start with an epoch, the researcher's introduction containing her or his individual experience of the subject, and are conducted in regular phenomenological approaches (Merriam, 2009, p. 24 ff.). It is about feelings and the essence of the experience of informants than of their assessment of situations and the use of their experience or skills to assess future situations. Therefore, this approach is not considered for this work.

Grounded theory, established in the 1960s by Glaser and Strauss, is counted as a qualitative and interpretive research approach (Schnell et al., 2015, p. 35 ff.) regarded as the most inductive approach of qualitative research because theoretical considerations and prejudices are eliminated and excluded (Göthlich, 2003, p. 6). Data from e.g. documents or observation are first analysed and a theory (strong focus on theory development) is derived from these data which is grounded on these. There is a main element that characterises a grounded theory approach and makes it easier to distinguish between other qualitative approaches: focus on creating a substantive, so a global or across divisions and countries-theory which is “grounded” and “substantive” (Merriam, 2009, p. 29 ff.). Corbin and Strauss (1990) offered guidance and a schedule for this concept (Corbin and Strauss, 1990, p. 5 ff.). This guidance cannot be compared with the scope of this work as not a substantive theory, but a distinct framework and distinct approach should be developed for a specific challenge that arises through a changing environment and market.

There are several other approaches that can be chosen. Narrative analysis puts the story of one or more individuals in the forefront (Merriam, 2009, p. 32 ff.) and cannot be applied to this research; nor can critical research which is based on criticism that should lead to changing society and is mainly applied in the field of society and culture (Merriam, 2009, p. 34 ff.). Ethnographic research is another type which is not adopted,

focussing as it does on cultural behaviour of different groups or individuals (Merriam, 2009, p. 27 ff.) (Flick, 2009, p. 457 ff.). There is one approach still missing: Case study. In 3.3.3 its strengths and limitations are discussed. Finally, it is explained in detail why this approach is best suited to this work and why it is chosen.

3.2.1.3 Mono, multi-method or mixed methods

Based on the statements above, a mono method is applied to the work. Mono means that the qualitative approach consistent to the research philosophy is chosen and the qualitative case study uses in-depth interview to dive into the gap of knowledge.

Mixed methods are also available (qualitative and quantitative methods both applied) and a multi-method approach (two or more qualitative or two or more quantitative methods used for the project) (Ritchie and Lewis, 2003, p. 37 ff.). Mono method applies best to this work as quantitative methods would not be able to measure statistically, and an additional qualitative method is excluded from this work as the case study approach is the best fit (see 3.3).

It is made clear that with the chosen approach, qualitative, case study, interview, the research questions can be answered best. One may argue that adding different methods to the work may secure more reliable findings and conclusions. This addition is widely discussed by researchers. So-called triangulation, using more than one method, executing methods through multiple researchers or using different sources of data, can reduce bias and strengthen the integrity of informants (Anney, 2014, p. 277).

Bollen and Paxton (1998) argued that triangulation does not offer more reliable results but may be necessary in certain circumstances (Bollen and Paxton, 1998, p. 478). Shih (1998) argued that triangulation cannot increase validity but may offer richer data (Shih, 1998, p. 633). Eisenhardt (1989) assessed triangulation, in particular using different sources of data, as an enriching approach. In case study designs interviews and observation or archival documents may be used (Eisenhardt, 1989, p. 534).

In this thesis triangulation is applied by using different sources of data. In particular, data from 11 participant interviewees (justification in analysis section) working for various

firms cross-checked by sources from the finance sector are used. Cases do not represent firms, but sectors or areas of industry (banking, Fintech, Financial Service Providers, etc.). Consequently, no archives or company documents are used as additional source but recently published data from conferences, press releases from firms and rich data from the literature review. The idea of multiple researchers is not applied to this work as the pure setup of this thesis doesn't allow it.

3.3 Case study

This work follows a case study approach as a qualitative research design. It is important to justify choosing a qualitative research. Eisenhardt (1989) stated that the main reason for choosing a cases study design is that the area of research is fairly new and an early-stage topic. Therefore only few data are available (Eisenhardt, 1989, pp. 532, 548).

Meredith (1998) stated that case studies can be applied when only few studies have been performed (Meredith, 1998). It is suitable because (I) the research philosophy is adequate to it, (II) an inductive approach can reveal covered phenomena and (III) reflects and employs the expertise and know-how of the researcher in its best way to validate feedback from respondents, understand contexts and patterns. Surveys or experiments do not capture what cases can explore and describe: data in a real setup emphasising the complexities of these situations. In addition, quantitative approaches observe patterns in data at a “macro level on the basis of the frequency of occurrence of the phenomena being observed” (Zainal, 2007, p. 2) but case studies spot these data more at a micro level which best fits the situation analysed in this work. Eisenhardt and Graebner (2007) suggest explaining why there is not more knowledge and theory available. This can be answered by having a closer look at the goal of the research: using BMI to build a framework within which German banks can innovate their business model to meet the future demand for lending in the German SME Market.

Innovating their business models is based on Fintech ideas and these are assessed, as the literature shows, as the “new big deal” in the Finance Industry but it is not sure which technology, processes or product can deliver what is expected by customers. Even customers are developing and changing. They are on the best way to digitalise, to use

interconnected tools and machines in their production and address the 24/7-world wide web-market. By this means their demand is about to change as well. For this scenario, no theory, model or literature exists and so the gap is identified.

3.3.1 Definition of case study approaches

Case studies interpret a phenomenon in its authentic, real-life context and so belong to interpretative methods, although the case study approach may be categorised rather as between deductive and inductive approaches (Eisenhardt and Graebner, 2007, p. 25) in contrast to e.g. Grounded Theory which is clearly inductive. To gather data different types of source may be used and can also include quantitative methods (Göthlich, 2003, p. 8 ff.).

Yin (2009) added that case studies can even consist of only quantitative evidence (Yin, 2009, p. 19). They can either provide descriptions of issues, generate or test theories (Eisenhardt, 1989, p. 535). It is an inductive research strategy using one or more cases as well as typically various sources of data to receive a rich and holistic description of phenomenon (Eisenhardt and Graebner, 2007, p. 25).

Eisenhardt and Graebner (2007) also made clear: “The central notion is to use cases as the basis from which to develop theory inductively. The Theory is emergent in the sense that it is situated in and developed by recognizing patterns of relationships among constructs within and across cases *and* their underlying logical arguments.” (Eisenhardt and Graebner, 2007, p. 25). Yin (2009) claimed that it is the central method used to experience and reveal the “why” and “how” in contexts within which very little is known about the specific case and a real-life phenomenon is addressed (Yin, 2009, p. 2).

BMI is a very challenging topic which gives no opportunity to control or influence results. This uncertainty can be addressed by a methodological approach providing flexibility as case studies do. Building a framework within which German banks can innovate their business model with Fintech ideas and approaches seems very complex. One does not know about the future demand of SMEs nor the development of digital products and processes through Fintechs and other market participants. There are many

uncertainties that arise when investigating a concept in a real-world scenario (Eisenhardt and Graebner, 2007, p. 25). Case studies can contribute to the scenario of this work with their flexibility in methods and their execution as well as their approach to anticipate and develop questions immediately to reach new knowledge for banks' BMI in an uncertain environment. Additionally, case studies are commonly used in innovative, new situations when there is high uncertainty (Eisenhardt, 1989).

Case methods do not try to uncover universals in their studies but want to provide a deep understanding of contexts. With their holistic approach they gather rich data in a real-life social setup (Willis and Jost, 2007, p. 240). The following subsection theoretically defines the design of the case study executed in this work. In the subsection "Design of cases" the practical implementation of the framework is finally applied.

The structure of case studies given by Eisenhardt (1989) and Yin (2009) starts with planning the process followed by data collection and analysis³⁸.

- Planning includes the definition of goals based on the gaps identified in the literature review. Theoretical data from the literature are used to develop an understanding of what may be revealed by analysing the cases. Based on that, cases and methods used to collect data have to be defined and selected and a structure of questions prepared. As the case study applied to this work uses interview as a method interviewee have to be identified in time. The planning phase is completed by a pilot study and an iterative process of feedback.
- Data collection defines the sources of data which should be multiple in a case study approach (Eisenhardt, 1989, pp. 533, 538). In this thesis interviews are used as a source of data. It has to be highlighted that this work differentiates from the approach adopted by Eisenhardt (1989) as follows: a use of multiple sources is applied in another way. Eisenhardt (1989) argued that the usage of different sources of data may

³⁸ Eisenhardt and Yin have a similar way to approach a case study. Essential milestones are subordinated and represented in the key elements planning, data collection and analysis.

provide “stronger substantiation of constructs and hypotheses” (Eisenhardt, 1989, p. 538). In the context of this work multiple sources mean using data from various interviews as well as sector and recent open-source company information to validate findings of the analysis from interview transcriptions. As cases do not refer to single firms but to sections of industries (section Banking, section Fintech, etc.), open-source information is used.

- Analysis, further described in the following chapter, includes pattern matching. If more cases deliver the same results, a literal replication is reached. If cases do not provide the same results but are based on the same theoretical assumption, a theoretical replication is achieved. This approach is called replication logic (Eisenhardt and Graebner, 2007, p. 25). Data are used for explanation building and based on that, to derive models from it.
- Internal review of data regarding consistency and anonymity and an external review of interview partners is suggested to proof their expertise (Göthlich, 2003, p. 11)

3.3.2 Design of cases

The design of cases is distinguished by the number of cases (single or cross-case). Single means that research is designed with one case. Cross-case either means (I) multiple - more than one case is used in different contexts / organisations or (II) nested - more and different cases in the same environment / organisation (Gibbert et al., 2008, p. 16).

Multiple case study approaches tend to be superior to single case studies for three main reasons: they provide more detailed information, can be used to receive a more generalised theory or are potentially generalisable in further research (Christie et al., 2000, p. 15) and are more valid and reliable (Eisenhardt and Graebner, 2007, p. 27). For multiple cases four to ten cases are adequate to ensure external validity and enable analytical generalisation (Eisenhardt, 1989, p. 534 ff.). Single cases may only be used when the goal of the research or research itself is unique or new (Göthlich, 2003, p. 9).

Based on that, a cross-case-analysis is applied summing up the outcome of all single cases to then lift this summary or unity to a higher level of abstraction. From this viewpoint, findings are derived on superior level.

Cases have to be linked to the goal of the research but may also be randomly chosen to receive a differentiated feedback. Random sampling nevertheless is not the preferred way as the number of cases is very limited and so, “extreme situations and polar types” should be used (Eisenhardt, 1989, p. 537).

Cases develop theory and do not test an existing one, so these cases must not be representative for a specific population. Eisenhardt and Graebner (2007) named another good approach to sampling called “theoretical”. This means that cases are linked to the research gap and goal of the work. Choice of data is based on theoretical assumptions, is not defined beforehand but developed through an iterative process. It is dependent from concepts and theories which already exist and helps developing these. The question is, which case can contribute best to theory which shall be developed (Eisenhardt and Graebner, 2007, p. 27).

Yin (2009) defines what has to be included in the design of a case study:

- Questions of study that are mainly “how” and “why”-questions
- Propositions
- Unit of analysis: What is a case?
- Linking of data to the proposition: pattern matching, explanation building, logic models, cross-case synthesis, time-series analysis. These approaches are discussed in the chapter “Data collection and analysis”.
- Criteria for interpreting findings (Yin, 2009, p. 27 ff.): interpreting findings is discussed in the following chapter.

Creation and setup of cases

A holistic multiple cross-case design with four cases in different contexts is considered to be the best setup. The holistic design is chosen over an embedded one (different units

of analysis within one case), as no subunits are needed or reflected because the representatives of the case sum up the knowledge of the crowd (Yin, 2009, p. 46).

- Theory
 - The cases show that banks have to adopt distinct innovative Fintech lending approaches to stay involved.
- Questions
 - How will German SMEs develop towards digitalisation and Industry 4.0?
 - How can banks derive their business model to meet future demands of German SMEs under the pressure of Fintech solutions?
 - Why can Fintechs serve SMEs better than German banks and who are they?
 - How can banks approach Fintech ideas?
 - Why did the Banking Sector let Fintechs develop in the market and not innovate themselves to improve business models, processes and products?
- Propositions
 - The banks' business model is not appropriate anymore to provide lending to German SMEs!
 - Fintechs have smarter and more efficient solutions to provide lending to German SMEs!
 - Market share of banks is about to decrease due to lack of innovation, bureaucracy and slow processes in funding.
 - German banks have to install equity / mezzanine / crowd-based lending covering sub investment grade lending to serve customers who are about to develop into a stable credit level – these customers will have the opportunity to develop a financing history in the bank and will not be lost to Fintechs / debt funds / private equity firms / crowd-lenders who then are able to pick one out of many banks.
 - The banks' future market share and success depend on their ability to adopt the right innovative approaches which guide their business model innovation.

- Cases
 - Case 1: Transnational banks covering the German SME market
 - Case 2: Transnational Fintechs providing lending to SMEs
 - Case 3: Transnational Financial Service Providers focussing on German B2Bs
 - Case 4: Transnational Academics & Consultants with distinct knowledge of the SME banking sector as well as digital business models

Experts of organisations in cases are located in Germany but work for transnational organisations and / or consider transnational problems and questions in their field of expertise. The study can consequently be transferred to other economies (e.g. to further EU markets / countries).

- Unit of analysis

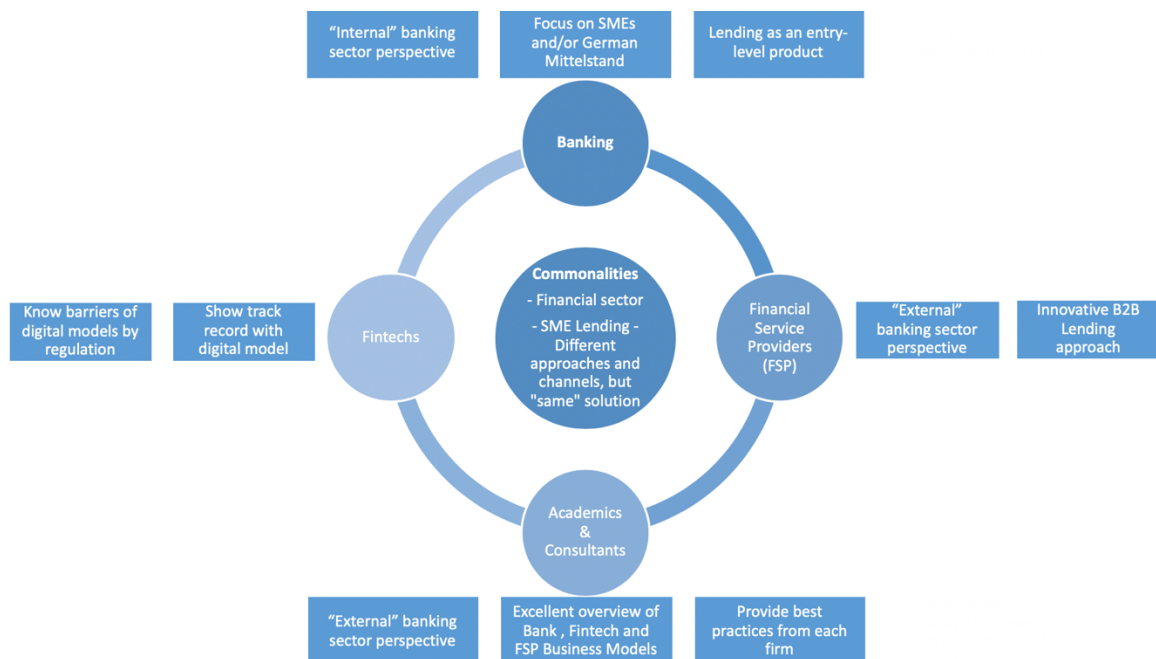
As no general rule or suggestion exists in the literature (Wong, 2014, p. 137) and the unit of analysis has to be consistent with the philosophical approach chosen, each case is covered by true experts that speak as representatives of the organisation he or she works for and so sums up the knowledge of the “crowd” or even outperforms crowd-knowledge.

The following figure shows differences between the cases (boxes) and commonalities (circle) within the framework. Commonalities show the completeness of the case study. No further cases are useful to cover the lending industry and the sector from a banks’ perspective. Adding a “customer”-case to the framework would change the perspective of analysis and so was not included in this approach. By that, the focus of the study would be changed to a desired constellation not considering what is even realistic and possible regarding costs, technology, regulation and the market. Further research can apply this strategy and so test results as well as contribute to a generalisation. The chart also shows factors that make a comparison of the four cases possible. Differences delimit each case and highlight the unique proposition contributing to the case study. Through the consistent and plenary framework true evidence can be reached.

Using these cases in this work versus only interviews without categorising these in cases can be justified by different institutional and organisational lenses that exist in this setup

of analysis that contribute to finding the truth. The banking lens represents the “old and incumbent economy”, the “new and digital economy” is represented by the Fintech and Financial Service Provider case. The case summarising of Academics & Consultants is not categorisable in one of these lenses as these experts contribute to truth from an external market perspective as they experienced both lenses – old and new economy. The four cases represent the full picture of target groups, which are able to assess future developments and directions of the German SME lending market.

Figure 27: Differences and commonalities in the case study framework



Illustrated by the author

According to Eisenhardt (1989), case selection must be chosen in a way to extend emergent theories. It is the most important factor to define limits for generalising findings. (Eisenhardt, 1989, p. 536 ff.). In this case study, the four cases deliver an environmental variation within the defined sector of SME lending using two fields of analysis: I) the “old” economy consisting of the banks’ perspective and the “new” economy consisting of the Fintechs’ and FSPs’ view. All perspectives are distinguished by the organisational setup of their scope. One has a rather international perspective with a wide and broad view; the other concentrates on a certain market.

SUMMARY

The four cases deliver true results as by choosing a subjectivist and a social constructivist approach, truth depends on the single views of individuals. Each case is represented by few individuals representing the perspective of her or his organisation. Consequently, truth is constructed by representatives with their individual reality.

Finally, to compare cases and achieve a general theory, cross-case patterns have to be identified. Categories that are applied to all cases have to be chosen and similarities and differences of a case from another defined. Through an iterative comparison of findings of the case study with existing literature, results are validated and made generalisable (Eisenhardt, 1989, p. 539 ff.).

3.3.3 Strengths and limitations

This section addresses strengths (+) and limitations (-) of the chosen approach to highlight the benefit of the setup and provide mitigating factors to reduce or even obviate weaknesses.

+ Case studies tend to have a high chance of creating novel theory as the combination of unfreeze thinking, evidence across and between cases and literature encourage creativity (Eisenhardt, 1989, p. 546).

+ By offering individuals different and even contradictory realities, prejudices of the investigator are mitigated and so the research is not much influenced by the investigators' bias.

- Case study research may provide very detailed data in a defined setup but may not be used for wider and broader perspectives (Eisenhardt, 1989, p. 547).

Assessment: this limitation can be neutralised by defining different cases and then summing up outcomes of the different case studies to achieve an overall result (further research). Yin (2009) adds that case study research aims not to have a high quantity of results to generalise it. Case approaches are more or less experiments that are transcribed in detail.

- “The implicit assumption is that theory building from cases is less precise, objective, and rigorous than large-scale hypothesis testing” (Eisenhardt and Graebner, 2007, p. 26).
Assessment: the whole case study is documented and protocolled in detail. Research with the method of case studies itself shows that one receives reliable data when following common concepts. As discussed already, the accepted approaches of Eisenhardt as well as Yin are followed in this work.

- Lack of rigour, little basis of scientific generalisation, massive amount of documentation (Yin, 2009, p. 14 ff.)

Assessment: replicating the assessment given for Eisenhardt’s statement, research found that case studies deliver reliable. In addition, generalisation can be achieved by using not only one but four cases representing the ideal niche or population to address the phenomenon which this work wants to reveal. The following subsection discusses further considerations regarding generalisation through case studies.

3.3.4 Generalising from multiple case studies

“Generalisation” is frequently discussed by several authors when it comes to the contribution of a work. Some argue that qualitative research cannot generalise; some others claim that the burden of generalisation lies on future researchers using these data as well as those practitioners applying results of the case study for further work. Ruddin argued that through testing the theories and using the data, a natural generalisation occurs (Ruddin, 2006, p. 797 ff.).

Wikfeldt (1993) concluded that qualitative research has to be executed very accurately following accepted rules and frameworks for validity, reliability and ethics to enable results to be generalisable, but also acknowledges that further research has to be done on defining vertices more definitely (Wikfeldt, 1993, p. 8).

Stake (2006) argued that a case study approach is a step toward theory. “But the power of case study is its attention to the local situation, not in how it represents other cases in general. It is true that social scientists seeking generalization attend to both the particular and the general. They often justify the study of the particular as serving grand explanation

not so much in a statistical sense as in a conceptual sense. Even with formal experiments and statistical surveys, there is interest in illustrative and deviant cases. But many important groups of researchers - including social workers, historians, programme evaluators, institutional researchers, and practitioners in all professions - are deeply interested in the individual case without necessarily caring how it might represent other cases.” (Stake, 2006, p. 8).

Yin (2009) expresses generalisation as “external validity”. The author claims results of one case have to be compared with others to find replications. The overall result of a case study after using the replication logic from case to case has then to be tested in further setups to achieve generalisation. All in all, results of this work are based on cases. Generalisation is achieved by using these results in practice and on a broader or different scale.

3.4 In-depth interview as a method

In previous subsections the rationale for a qualitative research approach is given. This section provides choice of method. The method used for the step-by-step data collection is an in-depth interview usually performed with a semi-structured or unstructured setup (Allmark et al., 2009, p. 3). Unlike a quantitative approach using a questionnaire in which a defined number of closed questions is used, this method focuses on open-ended questions or themes only to emphasise certain topics occurring through the discussion with participants. To address all four cases, in-depth interviews with experts are carried out for each case. This is the primary source of data in case study approaches that can be used in contexts that are rare with high uncertainty (Eisenhardt and Graebner, 2007, p. 28). Mason (2002) claimed that interviews are a useful source of deep information, experience, realities and knowledge by asking individuals, guiding them in their narrative and finally interpreting their story (Mason, 2002, p. 63).

3.4.1 Rationale for the method interviews

Roulston (2010) argued that methods must be consistent with the epistemology and ontology chosen because they have implications for the choice of methods and how they

are executed by the underlying research philosophy (Roulston, 2010, p. 51). Boyce and Neale (2006) claimed that in-depth interviews are a good source of data when much detail and an exploration of new issues is needed (Boyce and Neale, 2006, p. 3).

Interviews are inductive, subjective approaches which extract the truth. This means that this method can reveal covered information through its deep analysis and gives the opportunity to, by following ethical frameworks, pinpointed on essential issues.

Interviews are commonly used to understand people and their thoughts and only little is known or too little is known to create a questionnaire. They offer a wide range of flexibility to achieve rich, detailed data (Bryman, 2012, p. 470 ff.).

They enable the researcher to receive an idea of the individuals' expressions, attitudes, actions, underlying theories and key points and give them the chance to probe answers to gain more detailed information and knowledge (Saunders et al., 2009, p. 318 ff.).

3.4.2 Limitations of interviews

Bias has to be limited in interviews. This can be achieved or at least mitigated by a sufficient approach of data collection where informants “view the focal phenomena from diverse perspectives” (Eisenhardt and Graebner, 2007, p. 28). Informants can be chosen from suitable organisations, groups or geographies (Eisenhardt and Graebner, 2007, p. 28). As interviews include a social interaction with the informant, they are therefore criticised as not objective to fit empirical standards. Social interactions are not narrowed down to the essence of the subject itself but also deliver personal thoughts, feelings, problems and interests of the informant. As a factor promoting accurate results, interviews are recorded and made available for post-tests. To receive a profound view, informants chosen have to be experts in their field (Mieg and Näf, 2005, p. 5 ff.). Characteristics of these experts are provided in the Data collection and analysis chapter. Mieg and Näf (2005) claimed that expert interviews often deliver mistakes by turning an interview on a specific topic into a more general topic by adding questions on different issues. Missing objectivity may also occur when interviewing without preparation as the analyser of these data may not assess whether answers are true, right, valid and reliable (Mieg and Näf, 2005, p. 8). Boyce and Neale (2006) thought that through the open,

flexible atmosphere with human interaction, more and richer data may be gathered then through filling out surveys (Boyce and Neale, 2006, p. 4). Benney and Hughes (1956) claimed that not every spoken word can be interpreted as totally true (Benney and Hughes, 1956, p. 137). Therefore, the interviewer has to assess the individual balance of the talk and weigh words and sentences critically to receive a valid result. All in all, these considerations help to understand interviews and are followed precisely to achieve reliable results.

3.4.3 Structure of the interview

Interviews do not occur unintentionally but are consciously arranged and follow procedures and rules (Leonard, 2003, p. 166 ff.). Therefore the following rules are set up and apply as a consistent framework for all interviews (Wong, 2014, p. 138). During the interview the interviewer should take notes highlighting phrases and themes to ease the transcription of the taped interview (Fink, 2000, p. 5).

The guideline includes the following topics as a semi-structured interview. It uses guidance (semi-structured) that enables the researcher to address a pre-defined list of topics and the flexibility to shift time from topic to topic as needed. It is used and fits best the explanatory purpose of this work. An unstructured interview may only address topics that can be investigated in the future, but these topics are already known. A structured interview would reduce or not use the advantage of flexibility to dig deeper into topics and allocate time to certain issues (Saunders et al., 2009, p. 322 ff.).

Topics and questions are based on findings in the literature review and address the gaps of knowledge identified. The goal, based on outcomes of the case study, is to build a framework or guidance for banks' business model innovation targeting the future demand of SME funding in the German market.

TOPIC 1: The banks' business model is not appropriate anymore to provide lending to German SMEs!

- Question 1: The banks' environment on a macroeconomic level (regulation, etc.) and on a microeconomic level (SMEs digitalise, Industry 4.0, etc.) is changing. Why do banks not?

- Question 2: How will banks meet the future demand of funding, which is developing towards greater flexibility, less collateral-based solutions, faster, quicker and digital?

TOPIC 2: Fintechs have smarter and more efficient solutions to provide lending to German SMEs!

- Question 1: Which (disruptive) lending innovations will be relevant to the banking industry and why will they be?
- Question 2: How can and do banks understand Fintechs, other digital financial service providers and their unique approaches and why can banks deliver better?

TOPIC 3: Venture Lending and Platform Financing

- Question 1: How are crowdfunders, P2P-Lenders, Venture and Mezzanine Capital Investors assessed and recognised by banks by their internal M&A-experts?
- Questions 2: Which technologies seem to be most disruptive to lending and why is this?

TOPIC 4: Future Market Development

- Question 1: How can banks defend their market share in the German SME lending market in a digital environment?
- Question 2: How will banks innovate themselves regarding debt finance?

3.5 Data collection and analysis

1. Concept

Each interview is planned to last 32 minutes and include eight topic questions. Each question can be supplemented with sub-questions to dig deeper into the topics where relevant and can, with sufficient flexibility, last for about four minutes. Firstly, the interviewer introduces himself. Then it is explained what the study is about and why the informant is chosen. Secondly, the intended length of the interview is estimated, and it is explained that the informant can terminate the interview at any time or decline answer.

It is mentioned that the interview is recorded, transcribed and sent to the informant to release it if desired. Introduction parts are not recorded and are not part of the transcription.

2. Population

Experts are individuals that have a proven record and expertise in a certain field over the long-term. They are chosen as informants because of their experience in their field, education, their position in the organisation and competencies (Mieg and Näf, 2005, p. 6 ff.). For each case, informants are chosen that best fit the individual case.

3. Sampling and Recruitment Process

No selected sample has a personal connection to the researcher but may be known through previous work in the finance sector. As the subject addresses a niche and distinct know-how, there are only few samples who can provide answers to questions of what future trends and developments in a complex (digital transformation, changing macro- and microeconomic environment) and narrow (German SME lending market) scenarios can occur. In cases “Banking” and “Academics & Consultants”, there are more interviewees available than finally chosen. This depended on capacities of requested interviewees and on the timeframe. In the FSP and Fintech case experts are very rare.

Banking Case Interview 1: Managing Director SME Strategy

The interview partner was chosen as of the long-term experience in developing a SME strategy for a transnational bank as well as profound knowledge of digitalisation in the German banking industry also taking responsibility for digital business models and start-ups. The interview partner’s doctorate is underpinned expert knowledge.

Banking Case Interview 2: Managing Director Sales

With several years of successful leadership and management in corporate banking sales as a Managing Director, the interviewee contributes to evidence through a unique market perspective echoing customer pain points and the banks’ view on these.

Banking Case Interview 3: Managing Director SME Operations

The Managing Director has a long-term proven track record in strategy steering of commercial and corporate banking in the global head office of a transnational bank. The IP's doctorate substantiates deep knowledge of the sector and its transformation into the digital era.

Banking Case Interview 4: Director Debt Structuring

The fourth interviewee was chosen because of the specialisation on corporate lending with an SME focus on the German market. This interview notably contributes through evidence for cooperation, as the IP is iteratively interacting with potential lending partners. An increasing saturation could have been recognised from interview to interview so that further responses would not contribute to evidence with different opinions.

Fintech Case Interview 1: Founder and Member of Board of Directors

The interview partner was chosen as of his diverse career stages in different German banks as well as a consultant for a "Big Three" consulting firm with a shift to the co-founded Fintech. The firm has an excellent growth story and went public very successfully. The interview partner holds a doctorate in banking and provides insight into digital lending from a Fintech perspective.

Fintech Case Interview 2: Co-Founder and CEO

The IP represents a fast-growing SME Fintech lender with a proven track record through various lending campaigns of significant size and with well-known SME firms. Previous work for a "Big Four" accounting firm and expertise as co-founder contributes to truth as deep knowledge can be uncovered.

From the author's point of view and based on the defined criteria to find truth in the Fintech case, two out of three possible interviews were achieved and so contributes to evidence to the greatest possible extent.

FSP Case Interview 1: Managing Director Strategy

The IP has profound knowledge in the banking industry and provides evidence in respect of the research questions. Through several years working for international banks and as a decision-maker in a remarkable, digital FSP with a strong and sustainable business growth, truth can be delivered.

FSP Case Interview 2: Founder and Managing Director

The FSP perspective of the first interview is confirmed through revealed knowledge of the second interviewee which was chosen based on long-term experience in different transnational financial services firms. The IP is able to add the special perspective of a SME lender to the case and combines particular understanding of SMEs, banks, FSPs and institutional lenders. Taking the two interviews of the FSP case into consideration, focus on the German B2B lending market limit the number of potential interview partners which is necessary to reach true results for the framework of the thesis. Further research can adopt the structure and probably add interview partners from further markets to data collection, e.g. from Starling Bank, Klarna or others. Nevertheless, the case delivers the truth for the German B2B lending market as, from the author's expert knowledge, these two experts have higher knowledge than others.

Academics & Consultants Case Interview 1: Senior Manager Digital Transformation, Innovation & Fintech

The IP has dense experience in several strategic banking projects as a Senior Manager in the Digital Transformation, Innovation & Fintech area. The diversified perspective enables the interviewee to combine best strategical and operational practices of incumbent banks as well as digital FSPs and Fintechs, which he led with his teams on behalf of a "Big Four" transnational consulting firm. Strong expertise in the field of digital transformation and technology adds value to this case and delivers the truth.

Academics & Consultants Case Interview 2: Partner, Payment and Fintech Practice

As a lawyer leading the payment and Fintech practice for an international law firm, the interview partner provides exceptional knowledge with a regulatory and legal background, which is of most importance from a feasibility perspective of the developed

framework. Results of this interview are, assessed by the author of this thesis, of unique value as, besides “Big Three” consulting firms and “Big Four” accounting firms, no competence centre can advise Fintechs, banks and FSPs in this special, innovative scenario. Taking it one step further, it can be assumed that the IP and his team have even deeper knowledge as they are, as key person and law firm, fully specialised in this area.

Academics & Consultants Case Interview 3: Researcher

The interview partner was chosen as a representative of the case, as the professorship is well-recognised in the German banking and digital transformation landscape. Several projects were implemented successfully through input and management under by university’s professorial chair. The researcher is profound in digital transformation in the banking industry and proves a solid record in banking and Fintech projects. In addition, and known from the author’s personal experience, the IP and his team are currently working on a comprehensive study in a similar field of research and so predestined for this thesis, as the researcher is at the pulse of what is known just recently.

Summing up on reasons why to choose these three interviews, from the author’s point of view, these three experts deliver the truth and have knowledge which goes beyond of other experts.

4. Schedule

Informants were requested to participate from 1st of May 2018. Responses were expected by 31st of May. Interviews took place from 1st of June until end of August 2018.

In quantitative research, one may distinguish between cross-sectional and longitudinal studies. Cross-sectional studies are completed once and use one sample. Longitudinal studies last for a certain period and so the sample is analysed at and on different times and occasions. Both time horizons underlie a setup of observation where no interaction takes place (Desrosiers et al., 1998). Consequently, this approach to delimit or determine the time horizon cannot be applied to this work.

5. Logistics

Interviews are conducted on the telephone as this saves time and costs for participants and the interviewer. It may also remove portions of the informant's bias against which additional data may be lost due to missing personal interaction (Bryman, 2012, p. 488). Interviews are held in German as informants work in a German environment and it may be easier for them to answer in their native language. The interviews are translated into English by the researcher.

6. Instruments

- Researcher: the interviewer is the main contributor to an interview, which can be improved beforehand. There are several probes that are followed during the interview to receive full and rich data and the genuine voice of the informant (Cisneros-Puebla et al., 2004, p. 2). Probes are used to stick to the research questions and topics and find out the truth that may otherwise still be covered (Boyce and Neale, 2006, p. 5). They can be e.g. repeating answers to show attention, encouraging through complimenting on answers and requesting more information to validate answers and linking them with what is already known (Berry, 1999). Probes may include a request for clarification: "what do you mean by that", or "can you explain why you think so" or "is there anything else you can tell me about it". The questioning technique decides whether data contribute to knowledge or are not deep and rich. Therefore Berry (1999) recommended clear and single questions, truly open-ended, unbiased questions but avoidance of sensitive ones (Berry, 1999).
- Recorder: Hoepfl (1997) discussed the use of recording interviews. Only Lincoln and Guba (1985) do not recommend recording due to technical difficulties which may occur. As their work was written in 1985, the technical level cannot be compared with the current and so this advice is not followed (Hoepfl, 1997, p. 53). The calls are recorded with a digital recording software "Smart Recorder" as well as "Blackbox". The type of files is an advanced audio coding format (aac) that can be shared via mail. It is ensured that enough time can be recorded.

- Notepad: a notepad is used to take hand-written field notes during interviews. These field notes help organising data and make transcriptions more understandable.
- Mail: participants are invited by mail which includes a calendar note.
- NVIVO: the software tool helps organising and structuring text data through categorising and summarising expressions in a highly standardised setup. Through defining themes and subordinate nodes (NVIVO term for codes) in a two-layer-setup, themes can be supported from different angles. NVIVO is not built to analyse findings, but to organise and narrow them down to the essence of data.
- Protocol: milestones are chronologically summed up and serve as an overview for the case study (Wong, 2014, p. 138) to ensure traceability (Boyce and Neale, 2006, p. 5). The protocol contains a case report as suggested by Yin (2009) providing relevant data in an appropriate style (Yin, 2009, p. 90). The protocol / case report is included in the Appendix. Stake (2006) also claimed that a case protocol can help define further research ideas (Stake, 2006, p. 14).

7. Analysis

Data analysis targets an organisation and categorisation of data to get use from them. There are no general guidelines (Wong, 2014, p. 138) on how to analyse data but the following researchers make some suggestions.

Eisenhardt (1989) suggested researchers let data collection and analysis overlap in case studies. It is also crucial to take field notes during collection. These allow us iteratively to make adjustments to the process and between cases (Eisenhardt, 1989, p. 539).

Within-case analysis is very important to this approach to render the high volume of data manageable. Within-case analysis promotes familiarity with each single case and helps us to find their individual patterns before a cross-case analysis generalises too quickly. This cross-case analysis searches for patterns between cases focussing on different perspectives in the analysis. This avoids bias and premature or false conclusions. These perspectives may be dimensions, categories or the comprehension of two or more cases to determine joint directions (Eisenhardt, 1989, p. 540 ff.).

Yin (2009) claimed that pattern matching, explanation building, logic models, cross-case synthesis and time-series analysis are approaches to analysis of data in a case study (Yin, 2009, p. 34). The goal is to connect propositions that are made before with data collected. Pattern matching, explanation building as well as cross-case synthesis are approaches which will be used in the analysis chapter. Time-series analysis is an approach that is more effective in experimental setups and will not be applied, nor will logic models, as this study is not longitudinal.

Pickel et al. (2009) suggested using their analysis framework to receive the notion behind the interview. The framework includes elements that are developed by other researchers (Strauss and Corbin 1990, Eisenhardt 1989, etc.) and so forms a guide to on existing theories. Some parts were added by the author to the framework to complement it. These parts are highlighted.

- Key data are summarised right after the interview to stay in the milieu of the action (added content to the framework) (Boyce and Neale, 2006, p. 6).
- “Paraphrasing” sums up consistent parts of each interview in the researcher’s own words and to highlight new, extraordinary expressions that were not expected.
- “Organise thematically” looks for headlines and keywords in each interview and subordinates matching parts of the interview to it. This part is also called “open coding” (Corbin and Strauss, 1990, p. 12).
- “Comparing systematically and thematically” compares parts of the different interviews and adjusts or harmonises headlines and keywords. This step may be seen as axial coding as it could be very complex (Hoepfl, 1997, p. 55).
- “Conceptualisation” compares categories with what is already known and interprets and analyses findings.
- “Theoretical generalisation” compares findings with existing theory and classifies findings in theoretical contexts including interpretation and analysis (Pickel et al., 2009, p. 476 ff.).

This scheme of analysis makes it possible to compare parts of interviews and to formulate theories and outcomes. Cross-case analysis explains similarities and differences between

cases and helps finding patterns by coding, clustering and classifying interview data (Wong, 2014, p. 139).

Flick (2009) presented coding as the main element of analysing data from interviews. Often more and different types of coding are used. Flick mentions Glaser's theoretical coding (categories chosen from literature), open and axial coding (Strauss and Corbin) and thematic coding (Strauss). Other coding techniques such as content analysis or global analysis are assessed as a preparation for deeper coding (Flick, 2009, p. 306 ff.).

Merriam (2012) follows Eisenhardt's advice to start analysing with the first interview, so while collecting data in order not to skip data. (Merriam, 2002, p. 12 ff.). Generalisation in case studies can be achieved by not generalising statistically, as the quantity of data is not enough, but through analytic generalisation. "Multiple cases, in this sense, resemble multiple experiments. In these circumstances, the mode of generalization is *analytic*, in which a previously developed theory is used as a template with which to compare the empirical results of the case study." (Yin, 2009, p. 40). Analytic means that results of the case study have to be tested by existing theory to be generalisable as statistical generalisation over representative sample cannot be achieved.

Göthlich (2003) mentioned that it is not necessary to transcribe interviews word for word, as discussed by Strauss and Corbin in their Grounded Theory-approach, because of the effort required as well as the strong focus on every single word. It is more important critically to review what was said (content) and in light of this, compare this content with what was found in the literature and what is known by the researcher, then categorise and make sense of it (Göthlich, 2003). To ensure accuracy and reliability as well as the chance to reconsider causalities, interviews are transcribed and the approach of Göthlich is not followed.

SUMMARY

Quantitative and qualitative approaches are distinct. Qualitative approaches are also called interpretative and naturalistic ways of exploring what is true. The "how" and "why" of a phenomenon is in focus of the inductive approach. Qualitative strategies can

be executed through e.g. experiment, action research or case study. In this work a case study as a mono method best fits the goal. This strategy was cross-checked by an ABS List-analysis and is frequently used for similar previous research goals of best-ranked journal articles. Case studies are commonly used for research in new areas with high uncertainty. It can reveal covered knowledge through an in-depth analysis. As BMI and building a framework for German banks is a very challenging topic with high uncertainty, case studies can contribute to it with their flexibility as well as their approach to anticipate and develop questions immediately. Further, the design of the case study as a holistic multiple cross-case analysis with four cases is defined. As a source of data, semi-structured in-depth expert interviews are chosen to provide much detail and representing the researcher's skills adequately.

Finally, in the data collection and analysis chapter the approach with an estimated duration of about 34 minutes with eight topic questions is defined. Interviews are held in German language, transcribed and translated in English. The case protocol sums up all actions chronologically and delivers a detailed picture of what was done at what time. Different types of coding are discussed to gain the essence of these cases. The following table sums up the difference between approaches:

Figure 28: Comparison of quantitative and qualitative approaches

Criteria	Quantitative research	Qualitative research
Perspective	Etic – as an external observer	Emic– within the research field
Philosophy	Objective	Subjective
Approach	Deductive	Inductive
Link to theory	Hypothesis tested that were created before	Development of propositions through the scenario
Method (examples)	Observation, Experiment	In-depth interview

Illustrated by the author

Based on major choices for research design (Easterby-Smith et al., 2012, p. 70 ff.), decisions are highlighted which are adopted in this work:

Figure 29: Research choices

Choice	Rather quantitative	Rather qualitative
Design	Experiential	<i>Fieldwork</i>
Samples	Big	<i>Small</i>
Theory	Testing	<i>Generating</i>
Test	Verification	<i>Falsification</i>
Researcher	Independent	<i>Involved</i>

Illustrated by the author

3.6 Research framework

3.6.1 Validity and reliability

First of all, it is shown how “validity” and “reliability” affect in a qualitative study.

“Validity” can be derived from quantitative studies and determines whether the chosen strategy is accurate and measures if intended outcome was assessed by suitable approach.

“Reliability” from a quantitative perspective is a measure that states whether an approach and setup is replicable (Golafshani, 2003, p. 598 ff.).

These statements have to be transferred to qualitative research as results cannot be tested to be true or not as in quantitative research with e.g. control questions in a questionnaire (Hoepfl, 1997, p. 61) because qualitative data depend on individuals and their personal truths. There is rather a “joint understanding” of how to do qualitative research and which vertices have to be followed to achieve a valid and reliable result. The following sections, based on Hoepfl’s (1997) work, provide milestones which have to be therefore processed.

Consistency: a consistent framework and consistency of all parts of the work and above all of application of the methods adopted have to be ensured.

Credibility: how well do findings match reality? The research philosophy applying to this work has to be represented by the setup (four cases, each represented through experts with individual realities. Consequently, true results are reached).

Transferability: transferability means using findings in a different setup by further researchers. To make the transfers possible, sufficient information have to be provided that can be used to determine whether findings are applicable to new situations.

Dependability means presenting reliable, stable results over time that are tested and approved. The only way reliably to test results is to test both the process and the outcome.

Confirmability: in quantitative research confirmability is expressed by objectivity which cannot be followed yet by taking the subjective position as a qualitative researcher. Qualitative research is focusing on neutrality than objectivity. Confirmability has to be ensured by providing information about how the research design is set up, how data collection is conducted and how and with what tools and techniques data are analysed (Hoepfl, 1997, p. 58).

Yin (2009) provided four general test factors that ensure the confirmability of a case study: construct validity, internal validity, external validity and reliability (Yin, 2009, p. 41).

“Construct validity” is covered by a chain of evidence, e.g. a case study protocol with milestones and a review of informants. “Internal validity” in this work covers all points in the data analysis section. As this work is designed with 4 cases, the approach of literal and theoretical replications can be applied. “External validity” considers generalisation and has already been described 3.3.4. “Reliability” is achieved by the protocol mentioned before. The database of the study is provided in this work, including recorded files with detail of length and time as well as transcription.

Yin (2009) summed up relevant criteria for valid and reliable results of a case study. Objectivity is reached through controlling and following the general and reviewed approaches of case studies. Validity (internal, external, of construct) is inter alia reached by multiple sources of data, triangulation, pattern matching, explanation building and replication logic. Reliability is finally achieved by protocoling (Yin, 2009, p. 40 ff.)

All in all, it can be seen that in qualitative research it is important to replace control questions in quantitative research by pilot testing and audit loops to provide a consistent, reliable, valid process with accompanying results.

3.6.2 Role of researcher

In qualitative research the researcher is, as designer of questions, interview partner and investigator, a central part of the method. In the case of in-depth interview as the chosen method in this work, influence by the investigator's assumptions and bias has to be reduced as much as possible. This is achieved by reflecting on what researcher-assumptions could be biased and iterate on it, protocol every data gathered throughout the work, acknowledge limitations to this work and use open-ended questions to let answers flow avoiding structured and prepared answers of respondents.

Marks and Mönnich-Marks (2002) confirmed that qualitative research depends to a large extent on the performance of the researcher. As the "instrument" of qualitative research, the researcher has to be attentive to minor reactions of interviewees to dig deeper and find out knowledge that may be covered (Marks and Mönnich-Marks, 2002, p. 137). The following sections discuss strengths, advantages and weaknesses of the active role of the researcher and provide mitigating factors for occurring limitations.

The researcher is not only one of many instruments of the data collection process. Through direct contact with participants he slips into a special role, namely a partner to the interviewee with personal relation unlike in the case of the quantitative researcher where there is no such interaction. This interaction may, as an advantage over other research methods, be used to influence the interviewee by personal empathy to deliver more and in-depth information in line with the ethical norms and guidelines. In addition, through direct interaction, attention to protection of confidential data can be assessed as higher than in surveys, due to the personal contact of interviewer and participant (Fink, 2000, p. 8).

As only a few interviews could be performed due to limited number of true experts in Germany, the importance of each participant is very high. The responsibility to ask the right questions at the right moments depends on the performance, know-how and experience of the interviewer. This may limit the study, as it does not a quantitative approach in which questions, hypotheses and setups may repeatedly be changed (Fink,

2000, p. 9). Therefore, and to mitigate these limiting factors, a pilot study is conducted to test the interview setup beforehand.

In conclusion, bias has to be reduced by the researcher who operates as an objective observer in field but is not part of or the research object itself.

3.6.3 Reflexivity

Reflexivity is very important for every line of this work as bias has to be reduced in qualitative research. It requires stepping back from what was gained or experienced and reflecting again on how the researcher interpreted it, what assumptions were made, what philosophical position was adopted, whether research and gained information were in line with ethics and what was meant by the sender of the content (O'Gorman and MacIntosh, 2014, p. 59). Reflexion means thinking and rethinking the process of how research is carried out, how contexts are adopted, what knowledge is produced and how this can be understood and interpreted (Ciesielska and Jemielniak, 2018, p. 137 ff.). This work is based on reflexion through the whole process and keeps a consistent framework (consistency of research philosophy, methodology, approach and design) in the forefront to obtain true results. The following section provides a reflective journal documenting personal and professional characteristics that might affect the interpretation of data collected. Goal of the journal is to increase awareness of bias and critical self-reflection, acknowledging and making experiences, feelings and interpretations of the author visible to the reader and increase transparency of the research process (Ortlipp, 2008).

REFLECTIVE JOURNAL

Regarding the Literature review, the author expected to find much more specific research on banks in the German market and how they can transform their business model into a digital one. This would have resulted in adjusting the research questions. Expectations were that there is deeper know-how in the market as customers communicate that processes are bureaucratic and nondigital and they would expect them to be faster and smoother. What was found is that there is no deep knowledge in this specific field and that this thesis has the chance to bridge this gap.

The author's initial thoughts about the methodology were that it was enough to talk to different experts from different organisations which work in the German financial services industry. When further studying the literature, it became clear that a case study approach is of most importance as in this thesis, the "old" and the "new" economy were considered. These perspectives have to be distinguished from each other and this could only be reflected through different cases.

As working as a banker using statistics, tables and figures, the author's conviction was that quantitative research fits best to my personal behaviour. Reflecting on the purpose of the daily job routine, this assessment had to be reconsidered. Analysing tables, graphs and figures is one part of what a banker does, but understanding phenomenon of the customers' value chain, life cycle, etc. is in the centre of the job description. Rethinking and reassessing this, qualitative research is not only a perfect fit to answer research questions of this thesis but puts knowledge and skills of the author in the forefront.

As a banker, critique and revealing of odd, bureaucratic and manual bank processes is not pleasant, as in the role of an employee, one protects the industry working in and the firm working for. Admitting and reflecting on strengths, weaknesses and challenges from a neutral position but simultaneously having the internal banking view and knowledge was an important perspective that has to be acknowledged.

There is an imaginary conflict of interest when interviewing experts of different cases as employee of the bank. The author's initial thoughts were that experts of the banking case would be protective and not give honest answers to my questions and that experts of the Fintech, FSP and Academics & Consultants Cases would, as "market opponents" and as "representatives of the external crowd" – following negative media coverage over years – be negatively exaggerating with their views and opinions. What was found out is that interview partners for this thesis are absolutely grounded in their know-how and open-minded to also benefit from these interviews for themselves.

Rethinking initial understandings of possible contributions, the author assumed that this work can only provide a contribution to professional practice that is applicable only to large German universal banks. This thought was based on my understanding of the SME market as a professional banker working for a global universal bank. After reflecting on the literature about the German banking market and recapitulating on findings, evidence shows that findings are of interest for every financial services provider addressing the

German SME market as (keeping in mind a semi-digital, semi-personal advice approach), collaboration is put in the forefront and all collaboration partners (e.g. Fintechs, FSPs, smaller banks with a niche approach, universal banks with a broad product portfolio, etc.) can use results.

3.6.4 Research ethics

Research ethics guide the conduct of research when working with people and groups. They provide guidelines and rules on how to behave, operate, collect and store data. There are two general objectives that have to be kept in mind when performing a qualitative approach:

- Protect participants. Confidence governs their identities, their information, approaches and views (non-maleficence, autonomy and self-determination)
- Research applying risk management and ethical soundness to prevent research fraud as well as production of benefit to knowledge (Flick, 2009, p. 36 ff.)

In addition, standard rules like University Ethics Guidelines, government rules, e.g. Data Protection Act are followed in this research.

The overall goal of this section is to prove that this work provides results of required scientific quality as well as the protection of individuals and their rights. The research is approved by the Research Committee of the Graduate Research Office of the USW which establishes an ethical standard for university research. From an ethical point of view the work is assessed as straightforward. This means there are potential risks and ethical issues that have to be investigated and how to be dealt with explained. Several ethical issues, in accordance with Allmark et al. (2009), are addressed. These are privacy and confidentiality, informed consent, harm, dual role and over-involvement as well as politics and power (Allmark et al., 2009, p. 4 ff.).

It is made clear that the project does not involve members of vulnerable groups nor addresses sensitive topics. Nor has research deliberately misled participants in any way. Expert interviewees were chosen. Confidential or personal information was recorded and collected, stored until all files are finally destroyed. Interviews are conducted with

maximum avoidance of stress, anxiety or humiliation, discomfort or intrusion. The project treats people fairly, confidentially and anonymously.

In the following section, the approach is described in detail, including ethical issues and risks and how they have been resolved.

- Fair assessment of views and perspectives of researchers. No confidential information but open-source information is used. Confidential information may be only collected through interview.
- The topic “Business Model Innovation in the German banking industry” excludes sensitive topics.
- In the empirical part of the work, a case study approach is applied to gather data from relevant sources. These sources are interviewed.
- The selection of interviewees is transparent to those who are contacted. Seeking experts with more than ten years’ experience in their field, indicated by their Corporate title (Director, Managing Director; founder, Managing Director of start-ups and Fintechs with a recognisably positive performance and development over years; cross-checked by development of enterprise value; researchers with proven record of published work; cross-checked by assessment of ABS Academic Journal Guide 2015).
- Selection was independent of personal relations.
- The main criterion for choosing the interviewees was their individual know-how and expertise in their field.
- Selected partners were contacted by phone or mail, offering an introduction to the project, the framework, the researcher, the goals and setup of the interview (informed consent) (Allmark et al., 2009, p. 12 and 14).
- Interviews will only be conducted with the voluntarily approval of the prospective interviewee partner. Pseudonyms and / or initials are used for names, positions and their organisation, if applicable, to avoid any possibility of recognition (Allmark et al., 2009, p. 11).
- The interview is summarised in writing. The summary is to be made available to respondents to review and release.

- Participants may withdraw at any time without consequence to them or their rights. If the interviewer believes that the participant is under stress, an offer is made to stop or even end the interview.
- Interests of individuals, of the individual's communities or commercial organisations are not damaged, nor is risk of physical or psychological harm taken.
- Every possible consequence of each stage is assessed, and every measure taken to ensure safety and prevent adverse effects on researchers, clients, subjects, individuals whose data is used, or others in the community in which the work occurs and any who could be affected by its results.
- No datum is shared with researchers or others involved in the project except the supervisors and the assessment panel.
- In the data collection process judgements on individuals' thoughts are grounded in the data only, not on the researcher's personal level of assessment (Flick, 2009, p. 41).

Taking the ethical statement into consideration, the topic and the majority of sections analysed are ethically unproblematic. The only ethically problematic issue would be the interview itself, as individuals are asked to share their opinion. They could be put under pressure to give answers and the interviewer could be biased. The ethical framework provided by the USW and the correct ethical approach that is reviewed in the literature is followed at all times. Thus, potentially problematic issues are reduced to a minimum.

3.6.5 Pilot Test-Adjustments

A pilot test was conducted as an important instrument to ensure the validity and reliability of this work's results. The test was performed on April 19th in 2018 for the first and fourth case (Banking and Academics & Consultants). Interviewees are experts in their field with more than 10 years of experience and currently working at a senior level in a bank (Director) or Partner level with a consultant firm. Interviews applied the propositions and questions determined earlier in this chapter. In light of their feedback, adjustments were made as listed below:

The interview did not comply with the time frame communicated. The author then used an alarm clock to track progress. Questions were good but not guided enough to reach the goal. The author then highlighted certain signal words in preparing interviews. In case of interviewees stating these signal words, the interviewer is alerted to guide the interviewee back to the topic.

It would be helpful to clarify the status quo of findings and examples of considerations that were already thought through – the introduction to interview took only two minutes and was then expanded to five minutes prior to the original interview. Guidance was not given prior to the interview but should be used in the interview.

SUMMARY

Within the research framework it is made clear that the work is in line with standards to ensure validity and reliability of a qualitative research approach. Due to a subjective approach, a rich set of information about the data collection and analysis have to be provided inter alia to show the researcher's neutrality. A pilot study is a tool adequate to ensuring that the role of the researcher is performed in accordance with the scientific rules and reviewed approaches and in a manner to explore the gap in knowledge. Thereby the advantages of the method are used thoroughly. Finally, the USW provides guidelines helping to locate the work within the boundaries of ethical research. The work is compliant with these rules and tested by the Ethics Committee on the 12th of June in 2017. Adjustments derived from the two pilot tests were discussed and added to the framework.

3.7 Conclusions

In section "Research philosophy", ontology and epistemology were discussed. For this thesis, a social constructivist approach is chosen. Research can be differentiated through its perspective, approach and design. This work uses an inductive, emic and explanatory design which is in line with the research philosophy. Research strategy can be divided into quantitative and qualitative methods. Qualitative, interpretive or naturalistic approaches put the "how" and "why" of phenomena in focus of analysis. They are e.g.

conducted through experiment, action research or case study. This work uses a case study as a mono method developed by an ABS List-analysis. Case studies are frequently used for similar previous research goals of best-ranked journal articles. As a benefit, this setup can reveal covered knowledge through an in-depth analysis which is strongly needed in the field of business model innovation and framework-building. The design is set up for a holistic multiple cross-case analysis of four cases. Semi-structured, in-depth expert interviews are chosen as a source of data which delivers much detail. A case protocol sums up all actions chronologically and provides a detailed picture of what was done.

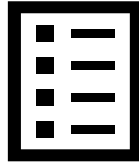
Finally, research approaches are discussed to reach validity and reliability. A pilot study as a tool adequate to reduce rash assumptions was performed ensuring that the role of the researcher is in line with the claim to scientific respectability. Ethics were discussed as routine preliminaries of research. The USW guidelines help to locate the work within the boundaries of ethical research. Finally, pilot test-adjustments were mentioned and added to the method.

This chapter focuses on what truth is following different epistemology and ontology. Based on this understanding, a strategy was established to uncover truth and fill the gap of knowledge.

Repeating the proposition (I), “the banks’ business model is not appropriate anymore to provide lending to German SMEs!” and proposition (II), “Fintechs have smarter and more efficient solutions to provide lending to German SMEs!”, these can be verified through this qualitative setup, as the uncertainty of this case in practice is high, there is only little know-how from experts that has to be revealed and therefore research approaches must be subjective and provide space for individual choice.

Before analysing data and discussing the findings, the methodological framework sums up main research choices in this chapter. Text in bold highlight the choices for this work, words in *italic* display exemplary choices:

Methodological framework



Philosophies: *Realism* – **Social Constructivism** – *Pragmatism*

Ontology: *Objectivist* – **Subjectivist**

Epistemology: *Positivist* – **Interpretivist**

Axiology: *value-free* – **value is existent**

Approach: *deductive* – **inductive**

Perspective: *etic* – **emic**

Type: explanatory – *descriptive* – **explanatory**

Strategy: *experiment* – *survey* – **case study** – *action research* – *grounded theory*

Design: **qualitative** – *quantitative*

Methodological setup: **mono** – *multi* – *mixed methods*

Method: *literature review* – *focus groups* – **interviews** – *ethnographic research*

Design of case study: *single* – **multiple**

Type of interview: *unstructured* – **semi-structured** – *structured*

4. ANALYSIS AND DISCUSSION OF FINDINGS

This chapter uses data gathered from in-depth expert interviews clustered in four cases. The perspective of the work is that of an involved bank, not a customer. The four cases provide a full coverage of this perspective, addressing banks with different scopes and approaches, Fintechs, challenger banks and Academics & Consultants. An internal (the banks') as well as external view is thereby ensured. The goal of interviews is to provide data to verify research questions derived from propositions stated in chapter 1.

In consideration of the research questions four topics were addressed in the semi-structured interviews.

Topic 1: The banks' business model is not appropriate anymore to provide lending to German SMEs!

Q1: The environment at a macro- and microeconomic level is changing – are banks reacting to their change in adjusting their business model?

Q2: How will banks meet the future demand of funding – more flexible, less collateral based, faster quicker and more digital solutions? Vertices of these models.

The literature informed the research question “How will the institutional and macroeconomic situation change concerning the German SME market?” and provided the fundament, that innovation in general and more specifically BMI can positively influence firm performance as well as readiness for the future. Nevertheless, the review was not able to provide answers to future macroeconomic changes and how banks should adjust to these. Furthermore, gaps were identified in providing lending to German SMEs, but the literature review was not able to provide solutions for banks to follow.

In addition, research informed about changes in the microeconomic area of the German SME market, but was not able to clarify specifically, how SMEs will develop into the digital world and into Industry 4.0 and how their demands towards digital products will change.

Topic 2: Fintechs have smarter and more efficient solutions to provide lending to German SMEs!

Q1: Which disruptive lending innovation will be relevant to banking and why?

Q2: How can banks understand and assess Fintechs, their USP and what they deliver?

This topic addresses the research questions, why innovation is important for German banks and which innovative approaches can solve the predicament and which Fintech business models can provide lending to German SMEs. The literature review was able to provide a general understanding of what Fintechs deliver and how they approach the market. It is still not clear which specific business models can provide added value to SME customers and which ones deliver better, faster solutions than banks.

Topic 3: Venture Lending and platform financing

Q1: Crowdfunding, P2P lending, platforms, etc. – how are they assessed by banks?

Q2: Which technologies seem to be most disruptive in lending and why?

Topic 4: Future Market Development

Q1: How can banks defend market share in debt financing in a digital world?

Q2: How will banks innovate regarding debt finance?

Topic 3 and 4 mainly address the research questions how German banks can improve and adjust their business model to stay relevant in the German SME lending market. In the literature, recommendations for banks refer to the bank as a whole, universal business model. For this scenario, it is important to explicitly focus on SME lending in the particular market of German SMEs.

Further, the following propositions were tested through interview:

- The banks' business model is not appropriate anymore to provide lending to German SMEs.
- Fintechs have smarter and more efficient solutions to provide lending to German SMEs.
- The market share of banks is about to decrease due to lack of innovation, high bureaucracy and slow processes in funding.

- German banks have to install equity / mezzanine / crowd-based lending solutions covering sub investment grade lending to serve customers who are about to develop into stable creditworthiness.
- Survival of the fittest: the banks' future market share and success depend on their ability to adopt the right innovative approaches which guide their BMI.
- A radical turnaround is necessary to develop the business model into a financial service provider in a digital world.

4.1 Summary of the data collection process

After their pilot-testing, the structure and setup of the interview as well as the process of data collection were carried out. The case protocol can be found in the Appendix (CASE PROTOCOL); likewise, a summary of interviewees and details (INTERVIEW OVERVIEW).

In September 2018 interviews were transcribed and brought into format. As suggested by the ethics framework, release letters were offered but not provided as these were not expected by interview partners.

Within five months pilot-testing and interviews were conducted. More than 382 minutes were recorded, an average of 35 minutes per interview. What was learned from the interviews differed from case to case. Fintechs needed a lot of prior information before they agreed to share information. It was quite hard to secure interviews and more telephone calls were necessary to organise and arrange these. Bankers are, for the time being, protective and formulate well-considered statements about their strategy and considerations. Financial service providers are aware of their well-established business models and tend to be self-confident. Academics & Consultants have a totally different perspective as they are not directly affected of market changes and so can address problems and challenges without being biased by their firm.

4.2 Data analysis and discussion

In this section the steps of data analysis are described in detail. Firstly, recordings were transcribed to text editing programme Microsoft Word. The interviewer and respondent were separated with “I” for “Interviewer” and “R” for “Respondent”. Text documents were then uploaded to NVIVO helping to organise and analyse themes and codes in transcripts and text. To develop initial codes and themes used for the case study a word frequency query was executed for all 11 interviews and so documents uploaded. An initial code structure was used for the case of Fintechs, which was edited primarily via within-case analysis. Codes were transferred to all other cases with minor, subordinated changes in the code structure. This means, that the code structure in Figure 28 (Banking Case) is valid for all four cases. After editing the four cases each (“within-case”), a cross-case analysis was carried out. In the following sub-sections, the contents are described (summary and key statements), analysed and findings (lessons learnt) presented.

To describe the technique of analysis in detail, the following section shows that Yin’s (2009) theory is used with minor alterations presented in the following section:

multiple sources are used to “construct validity (data from eleven interviews of experts out of four cases as well as literature from recent company developments as cases are not dependent on firms but from sectors).

“Internal validity” is increased by pattern matching – finding patterns through codes and nodes – and explanation building – iteratively building an explanation of the case by starting with a theoretical statement, revising and refining it (Tellis, 1997) and by evaluating rival explanations from the literature.

“External validity” then comes by using the replication logic – literal replication when the same assumptions are made in every case and theoretical replication when results of cases differ from each other but are built on the same theory.

In this work the replication logic is applied but has to be described further. Literal replication in this thesis does not mean that words or phrases are used identically, but the context of what was said is the same (content- and context-based instead of word-based). A theoretical replication is used with the same definition by Yin (2009): results, expressions and ideas are based on the same theory but derive from each other.

Reliability can finally be improved by providing a case study protocol (Yin, 2009).

4.2.1 Case I: Banking

Four interviews were conducted in the case Banking. Experts in the field of SMEs and digital innovation are limited as only few decisionmakers have deeper know-how, as digital knowledge is brought into banks by consultants with platform- and IT know-how.

Interview 1

- German bank with transnational approach with focus on bank debt.
- Well recognised player for more than 50 years.
- More than 10,000 employees.
- Bank debt sweet spot up to about EURO 50m.
- Interviewee / Respondent: Managing Director SME Strategy.
- Type of interview: Telephone.
- Date. 12th of June 2018.
- Length: 48 minutes, 36 seconds.

Summary and key statements

The starting point for the interviewee is the problem involved banks have to solve. Maturity transformation in a low interest-rate environment cannot be performed any more as financing over the capital market is more efficient. Consequently, business models focusing on balance-sheet-lending only are no longer adequate in the SME market.

*„The banks’ business models concentrating on their balance sheet are outdated, even for SME banking.“*³⁹

Forthcoming business models arise as brokers or market places with peer-to-peer approaches increase market transparency. Fintechs made their way to the market and have an appealing selling proposition but could not, until now, provide a capital market-

³⁹ In German: „Bankgeschäfte, die rein auf Bilanzgeschäfte abzielen, sind nicht mehr zeitgemäß und mittlerweile eben auch nicht mehr im KMU-Geschäft.“

ready solution. This is interpreted as investors that can invest or purchase a diversified portfolio of SME credit risks via the Fintech or platform. By contrast, Fintechs consider niches in the commercial market (smaller SME segments) and do not cover larger debt tickets or additional financial products. Debt funds are, for one reason, assessed as attractive to SMEs in special situations, in which equity or mezzanine capital is required as well as debt. These unitranche formats are assumed to be disruptive but currently only service larger and complex situations (e.g. acquisitions, buy-outs, etc.). Market places and merchant platforms as financing partners attempt to take over payments and as well as trade business. Financing per se gets closer to the supply chain as these players involve into the supply processes more deeply and so can assess risks more adequately. Banks are at risk of developing to a third-party provider which furnishes white label solutions to these platforms. This interpretation is acknowledged by Toit and Burns (2017) who stated that e.g. Amazon financed over USD 1b to smaller merchants last year (Toit and Burns, 2017).

Innovation in the banking industry that helps servicing SMEs starts with analytics. Through automated analytics banks can provide smarter and more individual lending to SMEs. Automated matching between investor (purchasing a SME credit portfolio) and credit risks (of SMEs), a high standardisation of processes, the mentioned portfolio approach for capital market investors and a platform with scaling opportunities is interpreted as key to success. This has to be kept in mind, that platforms may only scale up when participants purchase over the platform after their first deal and do not switch to bilateral relationships afterwards. Banks recognised the importance of these developments, but first have to acknowledge that a cultural change is necessary. Revenue will be at full competition and so cannibalisation of current businesses may occur.

“The straight forward escape can only be establishing one’s own platform to stay relevant and attractive for both sides of the market: the borrower and the lender.

*This requires a cultural change and the understanding, that the bank is not necessarily product owner, but, through our lending products, competing with other lenders on our own platform or just providing the platform itself.”*⁴⁰

Another hurdle for banks is that these large organisations tend to operate as silos and consequently do not focus a holistic and universal approach which would be necessary for a platform business model.

*“Most disruptive potential lies in a holistic platform approach. Unfortunately, banks are in danger of missing out on these developments as perspectives of departments are narrowed-down and selfish.”*⁴¹

Technology itself is not assessed as innovative. Firstly, business models design innovative approaches and technology is considered the critical trigger which determines whether these models can perform. Blockchain, as one of the new technologies, seeks for further understanding and is assessed as not yet ready for the lending market. Infrastructure costs have to be understood and explored in depth. This technology can help make information available for different stakeholders in transactions but isn't understood as a revolution to the lending industry.

Regulation does not protect banks from new competitors in general but puts margins under pressure on the current business model. It may protect banks from market places entering the SME market as they fear regulation and give banks even advantages in relation to Fintechs, which avoid regulation but have to cope with it.

⁴⁰ In German: „Die Flucht nach vorne kann nur sein, eine relevante eigene Plattform aufzubauen, die für beide Seiten, sowohl für die Käufer- als auch für die Anbieterseite attraktiv ist. Das setzt dann die kulturelle Veränderung voraus, dass wir nicht zwingend der beste Lieferant sind, sondern mit anderen Lieferanten auf unserer Plattform in Konkurrenz stehen oder vielleicht auch nur noch Plattform sind.“

⁴¹ In German: „Diese ganzheitliche Plattform-Logik hat auch potentiell den größten disruptiven Charakter. Man läuft latent Gefahr das zu übersehen, weil man zu spezialisiert mit seinen professionellen Scheuklappen durch die Gegend läuft.“

“Regulation is a market entrance barrier. Will this last? No! Does this mean that banks can gain comfortable returns? No!”⁴²

Cooperation between banks, market places and Fintechs can promote a solution which is already in place as all sides have recognised that individual approaches have not the same time- and scale-potential as in cooperation. When establishing a platform, added value should be constructed and defined, who can best deliver these values.

The SME market in Germany is very inhomogeneous. To address future lending, financing partners should relate to Industry 4.0 business models of SMEs developing to more asset-light balance sheets, as pay-per-use of tools and machines becomes more relevant. Consequently, assets are posted on the balance sheet of the seller or servicer. Additionally, financial demand is expected to grow, driven by investment in digital transformation. The interviewee considers a solution that has to be established as fast as possible. Otherwise, it might be too late.

“Jeff Bezos can probably establish his own banking platform blindfold. Insofar, one has to put this into practice quickly and sustainably.”⁴³

Interview 2

- German bank with global approach and capital market and debt products.
- Well recognised player for more than 50 years.
- More than 10,000 employees.
- No cap defined for debt facilitates.
- Interviewee / Respondent: Managing Director Sales.
- Type of interview: Telephone.

⁴² In German: „Regulierung ist durchaus augenscheinlich eine wirksame Markteintrittsbarriere. Ist das dauerhaft? Nein! Heißt es, dass man hinter dieser Markteintrittsbarriere ein auskömmliches Leben hat? Nein!“

⁴³ In German: „Wahrscheinlich ist es für Jeff Bezos nur ein Fingerschnips zu sagen, jetzt mache ich es doch selber. Insofern muss man da jetzt auch schnell und nachhaltig sein.“

- Date. 23th of July 2018.
- Length: 37 minutes, 07 seconds.

Summary and key statements

The interview partner experiences that banks deal with inefficiency through manual processes driving up the cost/income-ratio. In an overbanked SME market banks also have IT-legacy issues forcing SMEs to negotiate with new and innovative market participants. These players approach the market as banks concentrated on investment banking in the past and so sold or did not innovate “side” businesses like SME and corporate banking and linked products like cash management and trade finance. Additionally, foreign banks like ING (the Netherlands), Chinese and U.S.-banks entered the market in a larger SME segment.

The SME segment itself is assessed as increasingly innovating through digital products and processes which are linked to external services from banks, tax advisors and auditors. SMEs tend to keep long-lasting relationships with engaged and domestic organisations, which can be seen in foreign banks’ market entrance struggle. SMEs do not seem to be too opportunistic (compared with Private Equity (PE)-Investors who are assessed as very opportunistic) and in their market very inhomogeneous so that a standardised, digital-only coverage is not adequate. In recent times client ownerships have increasingly pushed to the forefront as, through KYC-processes, “time-to-market” is often decisive for customers and the first partner to finish KYC-adoption procedures has the highest chance of being considered for cross sell. Treasurer Magazin (2018) even revealed in their banking study that customers prefer KYC automation to digital banking solutions (DerTreasurer, 2018).

Next to foreign banks, market places and challenger banks, Fintechs entered the market with a niche approach. They are not able to address the larger and more complex SME market, but skim added value from the financial supply chain of smaller SMEs, which would otherwise be covered by banks.

*“Innovative business models do not occur as universal banks but in niches.”*⁴⁴

The respondent notes that there is yet no universal Fintech (Platform) covering a larger sector of the market. Especially smaller firms with lower creditworthiness or PE-driven, opportunistic firms may have the chance to receive a more suitable offer by Fintechs. To address the lending market holistically historical and Big credit Data are necessary.

Challenger banks often enter a niche in the market (e.g. payments), grow rapidly and then use their balance sheet to provide lending. Market places are about to or even have taken over trade finance and parts of SME payments not to be covered by banks anymore and so revenues erode. Consequently, challenger banks and market places are assessed as the future thread to banks in the SME lending market.

*“In the digital environment, only few players exist. Look at E-Commerce and Amazon, not much other players left. The same counts for Google and Apple, where only few can compete. Rich Fintechs and tech companies approaching the market from a B2C-perspective are mutating to our own peril, which will someday use their financial capacity to enter corporate banking. Indeed, through digitalisation, I see a major threat for incumbents within the next 5 years.”*⁴⁵

Regarding innovation, the interviewee interprets banks as institutions, which avoid innovating themselves to protect increasing revenue from cannibalisation. To stay competitive the USP is identified as “time-to-market” and could be secured by cooperating with Fintechs. In addition, bankers per se are experienced as not very innovative, do not live a culture of innovation and have no deeper IT know-how. These

⁴⁴ In German: „Die Neuen kommen im Augenblick nicht als Universalbanken, sondern in speziellen Themen.“

⁴⁵ In German: „In digitalen Märkten wird es nur ganz wenige Player geben. Man sieht es jetzt im Handel mit Amazon. Daneben gibt es wenig. Man sieht es mit Google. Auch da gibt es wenig andere Plattformen und bei Apple genauso. Es sind die reichen Fintechs und die großen Tech-Companies, die uns gefährlich werden können, kommend von der Konsumentenseite, die irgendwann dann ihre Kapitalkraft in die klassische Banking-Beziehung reinnehmen. Über die Digitalisierung sehe ich in den nächsten fünf Jahren für die etablierten Banken eine echte Bedrohung.“

three gaps could be bridged by cooperating. Kyriasoglou (2018) also suggested that banks have to work on their innovation culture to stay relevant (Kyriasoglou, 2018).

In a digital lending market only, a few players are considered to be successful (compare social networks with Facebook and Instagram, search engines with Google or B2C-market places with Amazon). Exploring an invest in one's own platform as well as further R&D as an involved player is interpreted as major benefit. The platform may only be unique when constructing digital and worldwide services as German SMEs are strongly export-orientated. The platform should offer digital and fully-automated trade and document-services as well as credit deals in various products, e.g. lending to smaller firms (via Fintechs), to larger firms with promissory notes (via banks) and a digital identification service (KYC-adoption).

The interviewee encourages banks to use the advantage of such a platform in a fully-automated and digital setup that makes human compliance-support smaller, decreases the cost/income ratio (CIR) and is regulatory-friendly. Regulation still protects banks from other market entrants, as it lowers margins. Regulation also impedes innovation, which could also help cooperation between banks (good regulation setup) and Fintechs (avoid regulatory processes).

All in all, the German SME Banking Market is not expected to erode quickly – as well as the automotive industry, in which electric engines versus current motors compete – but no one knows when the shift from old to new peaks.

Interview 3

- German bank with transnational approach with focus on bank debt.
- Well recognised player for more than 50 years.
- More than 10,000 employees.
- Bank debt sweet spot up to about EURO 50m.
- Interviewee / Respondent: Managing Director SME Operations.
- Type of interview: Telephone.

- Date. 18th of July 2018.
- Length: 31 minutes, 05 seconds.

Summary and key statements

The interviewee relates to banks that still seek for added value in financial data from a risk analysis perspective rather than using additional sources and information to assess risks more precisely. Front-end systems are assessed as digital and promise smooth and fast processes, but loan application, processing and risk analysis are still performed manually.

The interview partner experiences this reason for which innovative players entered the market, which leads to an ongoing and intensified bank consolidation, as only fast, innovative and digital players are understood as survivors. These new players address the German SME market because of its strength in innovation and so rising debt demand. SMEs are also characterised as enterprises with an eye on social responsibility, trust and strength of firms and financial institutions to survive crisis as a stable partner. From the interviewee's perspective, tendencies show that SMEs are willing to use Fintechs and platforms to be provided with debt, but in general a personal relationship and a holistic offer are in focus. All in all, smaller SMEs are expected to be covered by digital platforms rather than larger SMEs with more complexity as demands are more complex and less standardised.

“When looking at traditional SME business model in the German market, it is one the one hand very innovative. On the other hand, SMEs are characterised by their esteem for social responsibility and trust in their partners. Above all, trust and long-term relationship are substantial, especially in the German Mittelstand.” ⁴⁶

⁴⁶ In German: „Was das klassische Geschäftsmodell angeht und gerade, wenn wir über den deutschen Mittelstand sprechen, dann ist er auf der einen Seite sehr innovationsstark. Auf der anderen Seite eben sehr von Social Responsibility oder auch dem Vertrauensverhältnis geprägt. Das langfristige Vertrauen und die langfristige Zusammenarbeit sind ganz wesentliche Komponenten, die gerade im Mittelstand eine herausgehobene Rolle spielt.“

Fintechs and market places are regarded as most oppressive to banks. Market places are at an advantage of digital processes and cash reserves to innovate. Nevertheless, tendencies show that these platforms seek stationary customer contact points and could therefore be a good cooperating partner. Fintechs create niche solutions, search for fractures in the supply chain and address these with agile, smart and automatised solutions. As they fear regulation and their business model often cannot cope with it, the design of cooperating with Fintechs is predesignated.

Another challenge is noticed in a rising firm-to-firm merchant finance. Banks are explored as in danger of losing the position of “client owner”, which is mostly relevant in times of digital platforms.

*“Fintechs offer fast, smooth and intuitive solutions to address certain customer pain points and heal breaches in the value chain. This often results in collaborations or adoption of these solutions. Consequently, strategies emerge into the direction of: aren’t Fintechs the perfect fit for collaborations?”*⁴⁷

To construct a strategy covering the future debt demand of SMEs holistically banks need not be the product owner. Designing a holistic ecosystem with different approaches to debt, equity and additional side businesses (e.g. cash management, trade finance, etc.) can be the solution. The culture of Fintechs, who are willing to cooperate, is contributing to this idea. As learned from the interviewee’s perspective, there is no dominant or superordinate platform in place. Engaged banks have the opportunity to establish the market leader with fast, easy, unbureaucratic solutions, proactive debt offers derived from current-account developments and with a certain setup of debt variances, e.g. linkage to the capital market, true sale, covering a broader risk perspective of external providers like Fintechs.

⁴⁷ In German: „Fintechs finden eine Lösung für einen bestimmten Schmerzpunkt oder für einen Bruch in der Wertschöpfungskette oder eine Schwachstelle in der bisherigen Wertschöpfungskette, die nicht richtig funktioniert, bieten dafür eine sehr schnelle, einfache, gut handhabbare Lösung an, um das zu überbrücken. Und dann kommt es meistens eher dazu, dass es sozusagen eine Kooperation oder eine Partnerschaft oder eine Lösungsübernahme gibt. Das heißt, es geht sehr viel mehr hin zu: Sind Fintechs nicht eigentlich gute Partner, mit denen man perfekt zusammenarbeiten kann?“

“We cannot rely on our current position and hope it to retain. It is rather about evolving to survive. If we don’t evolve, we are in danger of losing the customer interface that we occupy.”⁴⁸

Interview 4

- German bank with transnational approach with focus on bank debt.
- Well recognised player for more than 50 years.
- More than 10,000 employees.
- Bank debt sweet spot up to about EURO 50m.
- Interviewee / Respondent: Director Debt Structuring.
- Type of interview: Telephone.
- Date. 28th of June 2018.
- Length: 34 minutes, 54 seconds.

Summary and key statements

From the angle of the interview partner, the bank’s business model has for years been changing. Strategies try to focus stable cash-flows and reduce risks in volatile markets and entities like investment banking. Banks’ processes are per se manual and costs are too high due to high costs of personnel. Innovation processes seem to be set up in a different way; success factors are not paid attention. Banks develop new products and processes for larger corporations first and then break these ideas down to smaller firms – in contrast with Fintechs, which start with smaller figures and firms. The respondent states that involved banks are not able to define their core competencies in an evolving market and so open barriers to competitors. These new market participants are classified as lower-end entrants (Fintechs, challenger Banks, market places) and higher-end entrants (debt funds, corporate banks, capital market (incumbent) competition). Consequently, banks experience competition from both sides of the market. Debt funds focus on larger and more complex clients and have not gained market entrance to

⁴⁸ In German: „Wir können uns nicht darauf ausruhen, dass wir heute eine Position haben und darauf vertrauen, dass diese ewig so sein wird. Wir müssen schon was tun, dass wir da auch weiter stehen. Und wenn wir nichts tun, dann besteht definitiv die Gefahr, dass die Kundenschnittstelle wandert.“

traditional SMEs. Corporate banks have recently been founded by larger SMEs or groups and large corporations like Trumpf and Airbus, who serve their merchants with banking products which are white-labelled or offered with an own banking licence. Fintechs discover the market from the lower end and address smaller debt tickets. For their risk analysis Big Data are necessary, which can be gathered in the B2C-segment rather than in the large corporation segment where there are only few players. The interviewee interprets that Fintechs' offers reach SMEs with up to EURO 25m annual turnover and standardised demands. They are assumed to lack personal relationships and complex banking know-how and so are limited. Another competition derives from existing financing products like Factoring or Leasing, which are transformed into the digital world via technology. Blockchain may be designed to help setting up market places and sharing transaction information.

From the interviewee's reality, cooperation between banks and other market opponents can be fruitful.

"For God's sake, I will not claim that banks last forever and there is no need to develop. Far be it from me to think that.

As banks are under massive pressure, they have to reinvent their business model and open it in a way, that through a platform with multiple financing partners, diversified solutions can be offered following Amazon's shop concept.

*Banks receive fees for every transaction without necessarily providing the product itself."*⁴⁹

Technology is assessed as the basis for collaboration which drives innovation in the banking industry. The interviewee assesses fully-digital solutions via platforms up to

⁴⁹ In German: „Ich will um Gottes Willen nicht sagen: „Banken wird es immer geben und die müssen sich nicht verändern.“ Da bin ich weit von entfernt.

Banken sind da ganz fürchterlich unter Druck und müssen sich sicherlich überlegen, wie sie ihr Geschäftsmodell so öffnen können, dass sie eine Plattform zur Verfügung stellen, auf der möglichst viel andere Finanzierungspartner letztlich Finanzierung zur Verfügung stellen können, ähnlich wie es ein Amazon macht seinem Shop-Konzept. Letztlich erhält die Bank eine Marge an jeder abgeschlossenen Transaktion, ohne dass sie vielleicht am Ende notwendigerweise das Finanzierungsprodukt selbst zur Verfügung gestellt hat."

EURO 1m debt as suitable. Larger tickets construct too complex scenarios and are inhomogeneous for platforms. In addition, SMEs trust to personal relations. Banks have, as capital raising and organising institutions, a very solid basis for collaboration. SMEs tend to have less banking and financing know-how and no sophisticated finance department and use banks to outsource their financial demand. In crisis banks can have advantages as a stable partner derived from the capital market then reducing its impact and risk affinity and so debt and mezzanine offers decrease. Synoptically banks are still assessed as important in the SME market but have to use technology (e.g. with Fintechs and other collaboration partners) to maintain that position and reduce costs.

Case analysis – nodes and themes

In the within-case analysis four major themes (in bold) were developed based on a node structure of 30 subordinated codes:

Figure 30: Banking Code book

Themes & Codes	Number of references
Bank situation	2
Bank Focus	11
Competition	15
Brokerage	3
FSP	3
Debt Funds	9
Fintech	12
Flexibility	0
Regulation	11
Market place	9
Market share	1
Pricing	6
SME Debt Finance	13
Technology & IT-Infrastructure	6
Nondigital banking	8
Blockchain	6
Efficiency	2
Cooperation	17
Complementary offer	0
Trust	5

Themes & Codes	Number of references
Principal bank	12
Innovation	4
Business Model	7
Business Model Innovation	5
Cannibalisation	5
Disruptive Innovation	6
Market Coverage Strategy	4
German Mittelstand	0
Niche	12
Platform	26
Relationship	1
Who owns the customer	6

Illustrated by the author

As mentioned under subsection 4.2., this code structure is valid for and was applied to all four cases. Only minor changes in subordinated codes were adapted. These changes result from different descriptions of certain categories and do not influence the context. These derivations are precisely described in the case, where these occur.

In addition, a word query was raised to doublecheck themes and nodes. This is also a sufficient approach to checking whether nodes should be added to the structure.

Figure 31: Banking word frequency query

Wort	Länge	Anzahl	Gewichteter Prozentsatz ▾
banker	6	202	2,30%
plattformen	11	79	0,90%
kunden	6	59	0,67%
fintechs	8	53	0,60%
bereich	7	44	0,50%
märkte	6	44	0,50%
technologien	12	42	0,48%
mittelständische	16	41	0,47%
geschäft	8	40	0,45%
unternehmen	11	39	0,44%
beispiel	8	37	0,42%
geschäftsmodell	15	37	0,42%
produkte	8	36	0,41%
digital	7	32	0,36%
finanzierung	12	31	0,35%

Illustrated by the author

The case analysis focuses on key statements and sums up the evidence found by the case. In particular, replications are highlighted and lagging, and leading indicators identified. Evidence is then summed up as results as well as replications of the case.

Maturity transformation (Theme I Bank situation) as a bank business model is assessed as no longer adequate in the low interest-rate environment. This is also supported by (Joebges and Grabau, 2013). Refinancing over the capital market constructs more efficiency nowadays. This was experienced by one respondent (Interview 1). Another interviewee (Interview 3) acknowledged that banks are in danger of being downgraded to the status of a third-party provider if they do not innovate. The other two respondents (Interviewees 2 and 4) did not mention that the banks' current business model is no longer adequate. Two presumptions for this may be interpreted. Firstly, they do not explicitly state that it is inadequate but note imbalances and struggles the banks have. Secondly, it may be supposed that, having been asked this, bankers wish to protect their organisation by not admitting that their employer is about to fail. These two respondents do not directly address the research question (banks' business model is no longer adequate) but indicate that it is not functioning. Consequently, the same explanation can be derived from these statements, and the theme is assessed as supported. Recapitulating the literature review, Franke and Schwarze (2005) supported this theory by stating the credit process takes too long and is too bureaucratic (Franke and Schwarze, 2005). Juchem (2017) also noted that challenges for banks are rising and the current banking model, delivering all demanded products within a bank holistically, is not working anymore (Juchem, 2017). There is no conflicting literature available. Following this perspective, a literal replication can be interpreted.

The interview partner interprets regulation as another threat that made revenue streams extinct. By contrast, it is a barrier to new market entrants as it lowers margins and limits innovation (struggle for innovative players). It is understood as a chance for banks as they can handle it properly. Simultaneously Fintechs have the chance to grow and expand in a safe and secure environment and are protected from regulatory hazards, e.g. not revealing money laundering.

This statement is supported by three respondents. Only the last interviewee (4) does not argue for or against it. Finance Magazin (2017) stated that regulation is one hurdle that protects banks from a disruption through Fintechs and further digital players (*Gegner, Helfer, Partner - Fintechs und das Firmenkundengeschäft der Banken*, 2017). Kyriasoglou (2018) also mentioned that regulation is slowing down the Fintechs' growth (Kyriasoglou, 2018). Evaluating and summing up results for this statement, interview 4 is identified as a lagging indicator. The assumptions are that the semi-structured interview was led in another direction as other topics of the same or greater relevance were mentioned. In this context, evidence suggests a literal replication.

The biggest challenge to involved institutions discovered by the interviewee's experience is manual processes driving the cost-income ratio up. Several operating systems combined would reduce the number of systems and ease the effort of compliance and regulatory control. Nondigital processes are assumed to slow down an organisation. Front ends are digitalised, back ends are still "old-economy". Credit analysis strongly focuses on financial data but leaves out additional sources, e.g. data from social media showing personal behaviours, to receive a more reliable assessment. In a market with SMEs developing to more asset-light business models, banks are encouraged to change their risk analysis as the current one still favours strong collateral underlying bank debt to reduce share of equity on the banks' balance. Banks have acknowledged that lending alone is not profitable. To secure strong collaborations and develop into the digital world further, banks need to define their core strategy and competency. This is said still to be in progress.

The interview partner explains that banks face a strong competition in the SME market. SMEs use banks to outsource their financial concerns as they do not have the know-how and human resources to assess and manage financial risk. They appreciate working with domestic banks on a long-term perspective. The market is assessed as creditworthy, quite complex and inhomogeneous and in that very attractive to investors (diversified credit portfolio). SMEs favour a holistic coverage by trusted institutions, cannot be addressed only on a digital channel as they need personal contacts (of enormous importance in crisis to e.g. moderate decreasing results of firms). Competitors can be divided into those approaching larger and those approaching smaller SMEs. Larger firms are in focus of

foreign banks, debt funds, corporate banks and the capital market. Fintechs and brokers are increasing transparency but with lower relevance to large corporations. Challenger banks and market places are considered to enter the SME market from the lower end. In contrast to the new market entrants, the SME market is overbanked and is or will be consolidating.

Challenger banks are often licensed and develop from a B2C-approach until they use their earnings and balance sheet to provide loans. Investors find them very attractive because they follow the portfolio logic (investors seek for diversified portfolio of certain credit risks). They are assessed as a potential threat to incumbent organisations.

Market places cover transaction-based lending (working capital facilities, merchant finance, trade finance etc.) but fear regulation as this lowers margins immensely. Corporate banks can also be classified as “market places” as they work in a comparable setup and are also classified as potentially threatening.

Debt funds use less transparent markets and are not willing to work on digital platforms as they reveal more hidden information. Debt funds aim for larger and more complex SMEs with challenging situations like M&A-transactions. Their investors favour credit facilities with bullet structures⁵⁰ which is not always suitable for SMEs. Unitranche facilities containing equity, mezzanine and debt tranches are assessed as potentially disruptive but still approach only a niche of the market and scaling is uncertain.

Fintechs had an ambitious start on the lending market but are assessed as suitable for smaller SMEs. They lack deep banking know-how and so can only serve commercial banking with lower complexity and a high level of standardisation. As they use Big Data-analysis they cannot address larger SMEs (small population). Respondents think that Fintechs can cover the smaller SMEs financing demand up to EURO 25m in revenue and loans up to EURO 1m.

Considerations of all interviewees about challenger banks, market places, corporate banks and Fintechs are similar and comparable to each other. Nevertheless, the

⁵⁰ A bullet loan is repaid to the end of the debt contract; only interest has to be paid during the contract.

replication is only assessed as theoretical as respondents did not mention the same statements but use the same theory. Fintechs are designed to approach niches, address the smaller SME market and can be a threat to banks and their market share. Kashyap (2017) also stated that Fintechs are threatening banks as they lose market share to them (Kashyap et al., 2017). Löhr (2014) mentioned that Fintechs have quicker solutions with real-time feedback to their customers and easy-to-use interfaces (Löhr, 2014). Nevertheless, as a rival statement, Handelsblatt (2016) claimed that Fintechs and other innovative service providers are not able to “disrupt” the industry but can be successful in certain niches and so contribute to the digital development of the financial sector (*Fintechs erwarten keine Revolution*, 2016). Generally, the research theme (Fintechs deliver faster and more convenient lending solutions) is considered as partially supported. They are not able to address the whole SME market as banking know-how for complex cases is limited but have smart solutions for loan applications of smaller size and so smaller SMEs.

Regarding Innovation (II), interviewees assess technology as the driver of innovation. Automation is in the focus of banks and can only be achieved by tech-developments. The problem of banks was and is that innovation is not performed properly. Firstly, banks are investing less in R&D than in other industries. In larger institutions they apply silo-strategies (profit centres for each branch) and so do not approach innovation from a holistic proposition. In the past banks were in a comfortable situation of high returns of their investment bank departments and so did not innovate in other areas. In addition, when innovating, they use a top-down strategy firstly addressing large groups and corporations until finally making innovations available to the SME and mass market. Today the bank lacks a culture of innovation, personnel and IT-know-how.

Exploring the third theme, Cooperation, there are several touch points with Fintechs and other market participants. Some players need support in regulation, some only address niches, others need an exchange of banking and IT know-how. Using a platform as a collaboration channel seems adequate in a digital environment. From Fintechs it is known that they are willing to cooperate as they only address a certain niche of the market. Challenger banks also state that cooperating with banks can be advantageous to

both sides. Taking results for the theme Cooperation into consideration, all interviewees support that this is beneficial to the banks, Fintechs and other Financial Service Providers. N26, a German Fintech, is one of few players who clearly defined their position as that of a banking opponent not open to collaboration (Stalf, 2018). This position is assessed as driven by marketing and was strategically entered at an early stage of the company. After receiving further funding from professional players like Allianz or Tencent (N26, 2018), CEO Stalf calmed down and did not further insist on his statement. Therefore, and as this statement is nearly unique, it will not be considered further. All interviewees in the case study made clear that they are willing to cooperate with banks. Finance Magazin (2017) even noted that entering the dialogue is a bank's duty as FSPs and Fintechs can help accelerate innovation (*Gegner, Helfer, Partner - Fintechs und das Firmenkundengeschäft der Banken*, 2017, p. 21 ff.). All in all, findings suggest a literal replication.

Following evidence from interviews, Blockchain is still not understood completely and infrastructure costs have to be calculated more precisely but may contribute to the platform in digitalising transactions and information for stakeholders in each process. This statement was identified by interviewees 1 and 4. The other respondent's perspectives did not assess Blockchain as either useful or useless. It can be argued that when answering they focussed on the operative part, not on the technological setup of future lending business. Kashyap (2017) discussed that the Blockchain will be a valuable source for banking in the medium term (Kashyap et al., 2017). Paulus (2018) argued that Blockchain is a source of trade finance which has still to be tested but, through diverse investment of banks in this technology, this can be a strong trend (Paulus, 2018). Discussing results, there are two out of four interviewee responses evaluating Blockchain as a technology which cannot add value to the lending market. Literature sources argue it can be a technology used in trade finance or in the medium term. Consequently, there is no consistent answer (of all four respondents) and no literal replication discovered. Nevertheless, as respondents cannot identify any lending use case and the literature only provides a mid-term perspective or a trade finance view, evidence considers a theoretical replication: Blockchain is no added value to current lending.

Market Coverage Strategy (IV) summarises the future demand of SMEs in the lending area. From the interviewee's realities, banks should act globally due to the strong export orientation of German SMEs. A platform should also keep in mind that time-to-market and traceability of processes from a client perspective is decisive in a market with commodity products. In digital markets, only few platforms exist (e.g. with Amazon or Google), so establishing one's own platform and promoting further collaboration may be the key to success. To serve SMEs, a holistic approach can be easily provided via the platform. From a cultural bank perspective, it has to be made clear that is not important to be the product owner but the customer owner. Delivering a digital eco-system with a stationary channel (even Amazon uses stationary touch points now) with a portfolio logic-approach leads banks to stay relevant to SMEs and earn fees for every transaction on the platform. To ensure a scaling business model, customers, investors and collaborating partners need to see a USP, otherwise business is executed on a bilateral basis. Constructing a business model with further prominence digital processes need to function end-to-end (lending demand, analytics using AI, execution and documentation possibly via Blockchain).

Lessons learnt and recommendations deducible from the within-case-analysis

- Banks should assess risk analytics from a different perspective using additional sources (as more asset-light business models with lower collateral expected).
- Core competencies and a core strategy have to be established and strengthened to make banks able to cooperate with digital partners.
- Market places and challenger banks can pose enormous threats. Collaboration can enable banks to stay relevant to their SME customers.
- Unitranche facilities are assessed as potentially disruptive. These should be made available to customers.
- Fintechs can cover SMEs with up to EURO 25m and loans up to EURO 1m.
- Technology is the key to success. It determines future business models (automation, platform business etc.).
- R&D and work on cultural change including the development of a new skill set promoting innovation have to be intensified.

- Banks should act globally, focus time-to-market and traceability. Establishing an own platform providing holistically financing to SMEs but not necessarily being product owner, can keep the customer relationship alive.
- Using end-to-end digital products (eventually with Blockchain for information sharing) and ensuring scalability of digital ecosystems is key to success.

Evidence suggests the following replications in respect of research questions

- The current banks' business model is no longer adequate to service German SMEs debt demand. A literal replication can be interpreted. The proposition is confirmed.
- Fintechs meet the SMEs financing need faster and more conveniently. A theoretical replication is explored, and the proposition confirmed but with caveats: these business models are able to service smaller SMEs, not the whole SME lending market.
- Regulation protects banks' market share as it is slowing the growth of innovative and digital business models. A literal replication is derived from the experts' experiences. The proposition is confirmed.
- Cooperation with Fintechs and FSPs is a major benefit to banks and should be initiated. A literal replication can be derived from the analysis. The proposition is confirmed.
- Blockchain does not add value to the German SME lending market. A theoretical replication can be interpreted, and the proposition confirmed but Blockchain may be helpful for trade finance in the mid-term, which is a credit but not a lending product, for which creditworthiness of the customer has to be assessed.

4.2.2 Case II: Fintech

The Fintech Case contains two telephone interviews. The defined pool of experts is very small as only three Fintech companies serve the German SME market with lending products from an acceptable minimum financing amount of EURO 250,000 and exist for a minimal three years. Criteria were defined to ensure receipt of responses from real experts that base their views on a proof of concept and are known for their know-how. The contact with the third interviewee was well established but could not be maintained

as the company declined due to pressing deadlines of internal strategic projects. Nevertheless, two of the three expert perspectives are assessed as a successful fit.

Interview 1

- German Fintech firm listed on the German stock exchange with cross-border focus.
- Well recognised player for more than 4 years.
- Between 11 and 50 employees.
- Bank debt sweet spot from EURO 100,000 to about EURO 5m.
- Interviewee / Respondent: Founder and Member of Board of Directors.
- Type of interview: Telephone.
- Date. 29th of June 2018.
- Length: 30 minutes, 19 seconds.

Summary and key statements

The interviewee seemed very focused during the interview and provided deep insight into the SME and lending market. The respondent learned that banks struggle in their current setup because of regulation and cost-intensive nondigital processes. From the expert's perspective, the banks' predicament can be summed up as follows: (I) In the SME sector larger customers with high creditworthiness can be approached by banks because costs for processes are covered. The problem is that the competition beneath banks is very high in this niche and so risk-adjusted pricing cannot be guaranteed. (II) Smaller customers which are less creditworthy seem to offer an adequate price for lending products. The competition is assessed as acceptable but the cost-intensive and bureaucratic process as well as regulatory checkpoints (low ratings lead to higher capital requirements and so higher costs) lead to a non-acceptable market from a risk and cost point of view.

“We recognise a stronger concentration of banks on larger SMEs with better ratings. What we also notice is, that banks pull back from market segment, in which they were

*formerly active. And so, gaps occur for innovative players with slightly more risk appetite than traditional banks have at the moment.”*⁵¹

In addition, through high collateral values underlying the bank debt and consequently low loan to value-relations which the banks' business model requires, SMEs are even forced to work with more than one financing partner and so are driven to assess new partners.

*“SMEs, in these cases, need further and even different funding sources.”*⁵²

The interviewee notes these financing gaps have appeared and have come up by inactivity of banks which are now occupied by new, innovative players like Fintechs that are accepted by the German Mittelstand.

Through the Fintechs' sophisticated technical expertise, they have the know-how to use alternative sources or can use Big Data more deeply than do banks. This not only helps SMEs but increases efficiency in the Fintech's processes as the decision whether to finance can be reached more quickly. As a consequence, “warehousing” of lending solutions has a higher frequency with even effort (higher revenue and same costs lead to higher earnings). The interviewee provides a good example of the nondigital process of analysing annual reports after the bank has received a hard copy from the client:

⁵¹ In German: „Es gibt einfach die Tendenz, aus unserer Optik heraus, dass die Banken versuchen, ihr Geschäft zu konzentrieren. Eher bei größeren Mittelständlern, eher bei besseren Bonitäten. Was wir feststellen, ist, dass in diesem Bereich, wo Banken früher durchaus noch offensiver unterwegs gewesen sind, tatsächlich ein gewisser Rückzug stattfindet. So entstehen Lücken für Spieler, die an der Stelle eben auch neue, innovative Produkte haben. Gepaart mit einem Risikoappetit, der vielleicht eine Spur höher ist als der einer traditionellen Bank.“

⁵² In German: „Der Unternehmer braucht immer, in dem Fall, eben auch andere Finanzierungsquellen.“

“This does not mean that these figures can already be used. An analyst still has to look into it and process figures into rating tools. This again is a hand-operated step necessarily executed by an employee. Well, we get that in a second.”⁵³

To get a improved understanding of the setup, the respondent states that they do not use “rocket science” at all. Compared with antique bank technology with a lot of legacy (using ancient IT building additions for it to increase optimisation), they had the chance to implement a one-system-technology-setup which is also recommended to banks for simplification (build a single system that runs beside the old systems and finally switch over to the new system).

Derived from his experience, the banks’ future business model can only be sustained in cooperation with Fintechs. Banks can provide the relationship to customers on the point of sale which is by now required in the SME market, Finance skills and brands and trust in these. Fintechs provide a unique and digital user “experience” that banks are not good with. As Fintechs chiefly have a “single or few products” strategy, banks should think of using economics of platforms and themselves build one. To own the client relationship but not be product owner on the platform is a strategic decision of business model design which has to be individually decided dependent on the banks’ strategy.

Interview 2

- German Fintech firm with cross-border focus.
- Well recognised player for more than 5 years.
- Between 11 and 50 employees.
- Bank debt sweet spot from EURO 25,000 to about EURO 2.5m.
- Interviewee / Respondent: Co-Founder and CEO.
- Type of interview: Telephone.
- Date. 24th of August 2018.

⁵³ In German: „Es bedeutet ja noch nicht, dass Sie die Zahlen dann verwertbar haben, sondern man muss sich ja immer nochmal ein Analyst hinsetzen und erstmal die Zahlen dann auswerten, im Rating Tool eingeben. Das ist ja dann der nächste händische Schritt, wo wieder viel Fingerarbeit gefragt ist. So, das haben wir in einer Sekunde.“

- Length: 34 minutes, 51 seconds.

Summary and key statements

The interview partner (IP) acknowledges that SMEs still have problems of trust in approaching Fintechs. One reason is that trust is linked with prominence which Fintechs still lack. In addition, there is a strong connection of German SMEs with their principal bank. However, in cases of SMEs' working together with Fintechs their rate of second purchase is extremely high and can be assessed as a proof of concept:

*"A lot of companies work closely with their principal bank and stop investing when their bank does not contribute – they are not yet open to new financing partners."*⁵⁴

This is assessed as the reason for which Fintechs are willing to cooperate with banks. They also regard themselves as complementary to the banking industry as they address niches in the lending sector.

*"What we do is evolutionary and complementing the market. Our products cover a niche that is left behind by banks and there are no Fintech products, which can replace banks completely, but are just expanding the product range. I don't recognise disruptive innovation in the sector."*⁵⁵

It has to be discussed whether Fintechs should only focus on cooperation with banks. It is assumed as also possible to cooperate with other corporations with a high volume of POS client contacts like telecommunication companies, e.g. AT&T or Deutsche Telekom. Fintechs experienced that they only need access to the POS and can then deliver smarter solutions. The IP notes that there is no disruptive innovation constructed

⁵⁴ In German: "Viele Unternehmer arbeiten mit ihrer Hausbank zusammen, haben sich noch nicht wirklich geöffnet, weitere Finanzierungskanäle dazu zu nehmen, hören mit Investitionen auf, wenn die Hausbank sich zurückzieht."

⁵⁵ In German: „Das, was wir machen, bezeichne ich als stark evolutionär und marktergänzend. Wir bilden einen Ticketbereich ab, der bei Banken häufig einfach liegengelassen wird. Und ich sehe kaum Fintech-Produkte, die wirklich komplett ablösend sein könnten, sondern die einfach nur ergänzen. Ich sehe wenig tatsächlich hochgradig disruptives.“

by Fintechs. They proceed in a radical transformation from manual to digital and therefore see technology and economics of platforms (the number of transactions is important, not who owns the client or who provides the product itself) as the key in digital banking. Some innovative products and technologies seem to have the chance to be relevant in the future, e.g. Blockchain or ICOs⁵⁶. These approaches are considered as not providing proof of concept and cannot yet deliver a reliable and accepted standard for the SME market. Another reason why these technologies are not developed more quickly is that SMEs are innovative regarding their own products and processes in their production but are not innovative in their administration and external services (e.g. financial infrastructure). These outsourced parts of their financial department (accounting via tax advisors, lending and cash management via banks etc.) are not in focus unlike financial departments of large corporations which develop and research internally.

To sum up developments in the SME lending market, the IP suggests clustering the current market in three areas: (I) banks which are willing to digitalise proactively. There are only a few which pursue a coherent strategy. (II) Banks which accept digitalisation at a top management level but then cannot top-down the idea as departments focus on sealed off businesses and see digitalisation as an opposing approach to their own. This accounts for the majority of involved banks which can only respond to market strategy of others. (III) Neobanks / challenger banks which understand themselves to be an IT-Service-company with open API.

Based his considerations, the IP develops a scenario for the future lending market as follows: banks can only compete in markets where digitalisation is not necessary. The lending market will be split in three groups:

- 1) EURO 0 to 2m: “quick and dirty”: (Merchant) Financing through global tech firms like Amazon, Google and Apple as no deep banking know-how is needed and algorithms and smart contracts can easily be used.

⁵⁶ ICO: Initial Coin Offering, using cryptocurrencies to go public.

- 2) EURO 2 to 50m: “middle market” / “the banks’ white spot”⁵⁷: digital solutions via platforms with more or less “plan vanilla” solutions by Fintechs – this area will not be covered by banks as structures and processes are too complex and nondigital so that the business model is not appropriate and profitable. Fintechs can, by their structures and investors purchasing asset securitisations, offer higher loan-to-values (LTV), lending to asset-light-business models, digital business models and debt to industry branches which cannot be covered by the banks’ portfolios. In addition, finance brokers may appear on the market to increase market transparency and comparability, which have their focus on price-sensitive customers.
- 3) EURO 5m and above: complex financial engineering by banks, deep know-how is necessary to understand and analyse financial demand. Digital products are not fully required.

“From my point of view, corporate banking will still be existent but only for ultra-high lending tickets. I don’t need deep financial know-how to provide a 50,000 Euro ticket. In this case, nowadays, it is enough to analyse Big Data for assessing the business model.”

⁵⁸

The IP sets his understanding in order and proposes a shift in the banks’ strategy. He describes, based on a platform approach, the ideal setup as a bank retaining the customer relationship and interface but not necessarily providing products, as follows:

⁵⁷ The IP defines this market niche as “white spot”, because the banks’ offerings do not meet the SMEs demands and by that, new market entrants like Fintechs have low market entry hurdles to climb.

⁵⁸ In German: „Aus meiner Sicht wird es die klassischen Corporate Banker der heutigen Welt schon noch geben, aber fokussiert auf ein sehr, sehr hohes Niveau, was das Volumen angeht. Ich muss kein Finanzverständnis haben, um 50.000 Euro Betriebsmittel zu vergeben, sondern ich muss eine große Daten-Grundgesamtheit haben, um einen gezielten Einblick in das Geschäftsmodell des Unternehmens zu bekommen.“

“Then, one has achieved a position comparable to Starbucks: not producing one’s own coffee or tea, but just selling it with a valuable price. This is for sure a trend.” ⁵⁹

Case analysis – nodes and themes

In the within-case analysis four themes were developed based on a node structure. This structure equals the structure of the first case.

The four themes are (I) Bank Situation, (II) Innovation, (III) Cooperation and (IV) Market Coverage Strategy.

In addition, a word frequency count was taken, excluding filler words:

Figure 32: Fintech word frequency query

Wort	Länge	Anzahl	Gewichteter Prozentsatz ▾
klassischen	11	29	0,79%
fintechs	8	25	0,68%
kredite	7	20	0,55%
mittelstand	11	20	0,55%
digital	7	18	0,49%
stellen	7	18	0,49%
möglichkeiten	13	17	0,46%
geschäftsmodell	15	15	0,41%
schneller	9	15	0,41%
disruptiv	9	15	0,41%
neuen	5	14	0,38%
fidor	5	14	0,38%
finanzierung	12	13	0,35%
hohe	4	12	0,33%
bereich	7	12	0,33%

Illustrated by the author

No abnormality or surprising frequency appears. “Disruptive” is frequently used but was only to explain that the interviewee sees Fintechs as not disruptive but radical – from Pisano’s perspective, this means leveraging existing business models by using new technology (Pisano, 2015).

⁵⁹ In German: „Dann hat man es ganz gut geschafft, sich als Starbucks zu positionieren, aber weder Kaffee noch Tee zu machen, sondern ihn einfach nur teuer zu verkaufen. Also, das kann sicherlich ein Trend sein.“

In the following section these four themes are analysed with a focus on patterns and what is meant by their statements. A storyline is also developed to figure out which key terms are relevant to the banks' BMI.

Evidence of this case suggests confirming the problematic situation of banks (I) in the German SME market and provides reasons for it. A crucial inefficiency occurs for different reasons: through outdated IT-infrastructure based on legacy issues⁶⁰, the credit analysis and so the whole process from pitching for a lending project until loan facility disbursement is nondigital and bureaucratic. Consequently, the decision whether a project can be successfully financed takes too long and burns cash. As a result, the number of projects won by a sales team decreases on the one hand and increases the CIR dramatically.

This was explained by both respondents in different words and from different perspectives but of the same meaning. A literal replication can be interpreted. The literature supports this consideration, e.g. Kann (2014) who noted that bank debt is already strongly substituted by alternative lending sources (Kann et al., 2014). Diagnose Mittelstand (2014) believed that SMEs fear bureaucracy in the banks' lending processes and therefore test innovative and digital sources (*Der Investitionsaufschwung muss kommen*, 2014). Schnell (2018) claimed that German private banks like UniCredit HypoVereinsbank see potential in the SME sector and stated that the bank is ready for new challenges as AI, Industry 4.0 and the digital transformation (Schnell, 2018). There is controversial discussion whether banks struggle with their current business model per se. Assessing this, one can argue that banks would not confirm that their processes do not function in certain niches. From the banks' perspective one has to acknowledge that they are not about to die as a consequence of losing market share, but one can learn that their margins are under strong pressure. Bartels and Lösch (2015) made clear that only 20% of banks reached a high digital standard in 2015 (Bartels and Lösch, 2015). Perc and Gößmann (2018) found in their recent study that the level of digitalisation in German banks is still low, preventing them from enhancing their CIR (Perc and Gößmann, 2018).

⁶⁰ Features to running operating systems were mainly added successively and so interfaces decrease their speed from extension to extension.

BIS (2016) recognised that SMEs in Germany have good access to financing and good contact with banks. Since having good access to capital, we may infer that the reason for their well-established financial situation is their internal financing through equity (*SME lending and competition: an international comparison of markets*, 2016). In sum, not following marketing and culturally driven positioning of banks themselves and evaluating the BIS-figures as a general statement depicting the stable funding position of SMEs, not their convenience of working with banks on lending, evidence related to the Fintech case suggests a literal replication.

It is explained that “warehousing” of a loan contract is often not profitable when it comes to smaller amounts of debt. Another reason for the bank struggle derived from this is an insufficient way of deeply analysing financial data or even using Big Data. In the manual analysis a lot of freedom for personal interpretation is experienced which takes time to consider and increases risk buffers as decisions are not fully precise or equal. This leads to weaker LTV-ratios pushing SMEs additionally to negotiate with other finance partners or even replace banks because of their conservative approach.

Blockchain or other technological innovations like cryptocurrencies are not assessed as ready-to-market to resolve these issues but should be kept in mind for the long run. As conflicting literature, Hildner and Danzmann (2018) claimed that Blockchain can provide real benefit in delivering smart contracts to financing partners and seed rounds. Via Blockchain all participants of a seed round or purchase of a firm would be delivered with real-time information (who injected capital already, what amount is outstanding, etc.). Nevertheless, these authors speak about legal issues which have to be solved as well as an opportunity for the future (Hildner and Danzmann, 2018). This contribution is therefore assessed as an optimistic desire, which could be relevant in the distant future.

That Blockchain currently confers no benefit was mentioned in the first interview. In the second interview, the technological perspective was disregarded. Therefore, the first statement is assessed as a leading indicator and taken forward to the cross-case-analysis. From the perspective of replication, as only two interviews were conducted, and one did not emphasise the technological sphere, findings suggest a literal replication.

Through the struggle new bank strategies emerged in the lending sector, but they fail. As the production of bank debt is only profitable in a specific niche, banks focus on larger

SMEs or corporations with high creditworthiness and larger debt facilities where they act very aggressively. The nondigital structure is assessed as just a minor hurdle in this niche as structuring is per se highly complex and time-consuming. From the interviewee's point of view, they face a strong market challenge with, as a result, inadequate pricings for taking risks. Interviewees note an immense withdrawal from the middle market of the SME sector, particularly in covering smaller firms with lower creditworthiness. Risk-adjusted pricing is possible but bank structures (nondigital processes, no use of Big Data, regulatory bottlenecks) are not suitable for the market, in which equity ratios of firms and the willingness to accept innovative financing partners rises to cover the gaps occurring as a result of banks' decreasing appetite for risk and withdrawal.

To face a market in which risk-adjusted pricing is, because of high competition, no longer possible and to retreat from an attractive SME market with heterogenic risks⁶¹ is paradoxical but can be explained by the lack of an adequate business model to cover this market.

To bridge this gap innovative concepts entered the market (Theme II Innovation). They are not assessed as disruptive or "rocket science" but can be seen as radical innovations following Pisano's definition. Banks have recognised this gap by themselves but are, as involved corporations, struggling to innovate or reinvent themselves in their organisation to bridge it. Some banks have to be excluded from this position as they have successfully shifted from manual to digital processes. The majority of institutions are still holding on to their so-called "silo-mentality" and see digital products as a cannibalisation of their individual revenues. New market entrants are summed up as Fintechs and challenger banks (with full, partial license or licensed borrowed from other banks). They use unbureaucratic, digital approaches, can analyse Big financial Data more deeply through their direct and digital interfaces with customers, are consequently very efficient and so provide a USP to the client. Through their derived or developed business models they have a greater appetite for risk, can address several sectors, LTVs or lending to digital and asset-light business models are avoided by banks. This is confirmed by Lacasse (2016). In their current situation they can already show an impressive proof-of-concept underlined by their sustainable growth and their high NPSs. On the basis of their technology-based analysis Fintechs faster reach the point of deciding whether a project

⁶¹ And this is what investors are pursuing in a diversified portfolio.

is suitable and so economics of scale are much more potent than in banks as the number of transactions per unit of measurement is higher.

Reflecting on the second research theme, that Fintechs have smarter and more efficient solutions to provide lending to German SMEs, evidence of both IPs is partially supporting it. Again, Fintechs only address certain niches in the lending chain and are consequently assessed as complementary product providers in the financial sector. Kashyap (2016) even regarded Fintechs as the driver of disruption (Kashyap et al., 2016). Ventura et al. (2015) assessed Fintech solutions as speedy, easy-to-access and convenient for SMEs. They use lean setups, often provide unsecured lending, use new scoring models and can offer a wider range of risks conveyed to investors (Ventura et al., 2015, p. 12 ff.). Consequently, a literal replication can be interpreted based on the truth.

Summing up and categorising Fintechs and challenger banks in innovation criteria, one can, reflecting on the interviewees' experiences, interpret that not individual business models, a firm or technology can disrupt banks and banking, but the whole market is changing radically itself influenced by a strong digital agenda, a market consolidation of players, a changing macroeconomic setup (e.g. regulation, which develops derived business models) and a changing bank focus.

(III) Cooperation is considered a comprehensive solution to the banks' predicament. Fintechs and challenger banks see themselves as complementary to the lending market. Especially Fintechs chiefly offer a single product or product range not covering the whole financial demand of SMEs and so can jointly work with banks to satisfy demands. Fintechs and challenger banks still lack trust and do not have a strong brand as they are fairly new to the market. Additionally, banks have a wide coverage and long-lasting relationships with SMEs. In return innovative players offer future cooperation with digital know-how and strong expertise in automation of processes and digital structures. Arguments for cooperation can be found looking at the mindset of SMEs. Both respondents confirm that they trust their principal bank and rely on direct contact with bankers – a digital solution alone would, from the current point of view, not be sufficient. But innovative concepts sharply analyse which collaboration can leverage their success.

In general, Fintechs see themselves as a financial service company and are not forced to cooperate with banks. The missing piece of the jigsaw can also be supplied by e.g. telecommunication brands like AT&T or Deutsche Telekom, which have their USP at the POS and are strong, reliable brands also.

Cooperation is acknowledged as adding value to banks as well as Fintechs and other FSPs, as they complete each other and cover their individual weaknesses with the goal to stay relevant (bank perspective) or become relevant (Fintech and FSPs perspective). Roland Berger Fintechs in Europe-study (2016) argued that Fintechs are striving for collaboration. 86% want cooperation with banks as they seek access to a strong customer base (*FinTechs in Europe – Challenger and Partner*, 2016). As all interviewees support collaboration and cooperation as a major benefit to banks, evidence suggests a literal replication.

The last theme is Market Coverage Strategy (IV). Given that SMEs are first and foremost assessed innovative in their own products and manufacturing processes but not too innovative in organising their external financial services, banks have to recalibrate their market approach. Until now the banks' strategy has been based on strong relationships with SMEs and delivering individual products to them via personal connection. In digital banking, influenced by international platforms and (social) networks, it is only a matter of time before this thought will change: in the digital world, transaction volumes, economics of scale and service worldwide and around the clock is very important. It is explored that banks should rethink keeping the current setup or developing into a financial service provider who might not own "sovereignty" over the customer. Banks should consider addressing the B2B market (offer financial services to Fintechs, other banks, other financial platforms, etc.) using open infrastructure and open API as a fully-licensed bank.

Given findings from the experts' views, the following market coverage strategy is proposed for the SME Market:

- 1) “quick and dirty”-market: SMEs with lending demand to EURO 2m: covered by global tech-firms (GAFAs⁶²) – no deep financial skillset needed, digital execution only;
- 2) “middle market / white spot” – SMEs with lending demand to EURO 50m: Bank platform – cooperation between bank as a platform providing brand, trust and POS via platform-relationship managers, Fintechs and challenger banks providing digital products and automated processes including investors’ access to purchase credit contracts;
- 3) “structuring market” – larger SMEs / corporations with lending demand above EURO 50m - deep bank know-how required, long-lasting relationships, only few global players, digital processes not necessarily needed due to extremely complex and time-consuming cases.

Lessons learnt and recommendations deducible from the within-case-analysis

- Banks should establish a single-system IT-infrastructure and transfer data from the old legacy-loaded infrastructure once the innovative one is running.
- Banks should also strictly decide whether to be an IT Financial Service Provider (focus on infrastructure and banking systems, B2B-focus with other banks and financial institutions, no POS-pole position needed, more off-balance business, brokerage) or to be gatekeeper of the relationship to clients (execution of digital agenda, offer external products via own customer-platform, add access for investors to the platform to trade loan contracts directly on a digital basis).
- Cooperate; the sooner the better – Fintechs and challenger banks are willing to cooperate and analyse suitable cases to reach their goal (POS, trust, strong brands) for scaling up – banks receive deep know-how in digital business models and overachieving niche lending products addressing markets in which they are losing market share. There is truly a high risk in Fintechs and challenger banks cooperating with other B2B-POS-leaders like telecommunication firms or energy suppliers (E.ON, RWE, etc.).

⁶² GAFAs = Google, Apple, Facebook, Amazon

- If gatekeeper strategy is chosen: “quick and dirty”-market should be released and a platform for the SME Middle Market built to keep the POS. In addition, collaborating with Fintechs and challenger banks as product owners as well as occupying the larger SME and corporations-market is an advantageous strategic move.

Evidence suggests the following replications in respect of research questions

- The current banks’ business model is no longer appropriate to addressing German SMEs funding needs. A literal replication can be interpreted, and the proposition confirmed.
- Fintechs have smarter and more convenient solutions. Evidence suggests a literal replication, and the proposition confirmed with limit: Fintechs only bridge the gap but can’t provide full market coverage.
- Cooperation is essential for banks to stay relevant. A literal replication is confirmed.
- There is no proof of concept using Blockchain technology and no added value to lending (literal replication, confirmed proposition).
- Regulation – a literal replication is considered in the banking case, but not mentioned by Fintech interview partners, as regulation is a subject that is avoided by Fintech.

4.2.3 Case III: Financial Service Provider

The case of FSP sums up challenger banks and innovative investment vehicles as well as financial services firms that are increasingly used by German SMEs. Several innovative banks and intermediaries appear in the market but the majority approach the B2C-market. After consolidating the rest there are only a few which fulfil the following criteria: that they address the B2B-market, focus on German SMEs, have a proven record and are recognised by other experts (other respondents). Among others like Revolut, Tesco Bank, Klarna, Starling Bank or TransferWise, there are two or three German-based FSPs who are relevant to the study. Two interviews with experts were conducted and deliver a significant perspective as they are both Managing Directors and responsible for strategic matters.

Interview 1

- German transnational financial service provider listed on German stock exchange.
- Well recognised player for more than 15 years.
- More than 5,000 employees.
- As a financial service company focus on German B2B market, increasing international expansion.
- Interviewee / Respondent: Managing Director Strategy.
- Type of interview: Telephone.
- Date. 27th of August 2018.
- Length: 25 minutes, 35 seconds.

Summary and key statements

Despite reflecting on a changing macro- and microeconomic banking environment, the respondent does not detect changes in the banks' market approach and nor do customers. The biggest hindrance to the banks' current setup explored is slow, manual processes and corresponding high production costs of loans. Nor can data be analysed in depth and real-time data are not made available so that banks have a shifted risk know-how about their clients (when they receive quarterly reports or even annual reports).

"How long does it take until the bank knows that the merchant distributes goods which lack quality? Forever. Not forever, but too long to counteract risks." ⁶³

Through these lacks the banks' business model cannot address a certain loan market with smaller tickets as they do not produce on a profitable level. The interviewee interprets Fintech as a perfect fit for that niche, which the bank cannot cover. Fintechs do not deliver what the market would not expect as regulation sets a strong barrier to innovation but are more flexible, lean and faster. Another limitation to their growth involves trust in their brand and organisation but the respondent does not expect trust to present a problem.

⁶³ In German: "Wie lange dauert es denn, bis die Bank das mitkriegt, das der Händler mangelhafte Ware verschickt. Ewig. Zumindest zu lange. Sagen wir mal so, um noch effektiv dagegen steuern zu können."

The interviewee notes that SMEs are not willing to accept slow processes and want to profit from digital offers. To meet these demands banks should promote cooperating with Fintechs, market places and financial service providers which deliver fully-digital supply chains and have access and use real-time data for a smoother risk assessment. FSPs and Fintechs already cooperate as Fintechs are often unlicensed as a bank and so can use the platform of others to offer their complementary product. In case of banks denying cooperation, they are in danger of losing market share not only to Fintech (faster and fully-digital loan offers) but also to digital markets as Amazon or Chinese versions of it (e.g. Alibaba). They use frequent data from their customers like orders, speed and time of payment, open payables and receivables, deliveries on time and return rates and so can offer merchants credit facilities based on their individual time-limited need. For markets and merchants, it is a profitable situation as e.g. Alibaba enables their customers to increase sales throughout the Christmas season when liquidity is low, but inventories have to be available to cover high demand.

*“Amazon is not the only market place which has huge potential. There are further firms as well, for example Alibaba. I think that market places like Amazon have the potential to enter into lending as they benefit from two different angles. A merchant can increase sales through a leveraged business model, can buy more goods and sell more goods. Consequently, firms are increasingly using the market place. It’s a win-win.”*⁶⁴

The IP’s understanding is, that another risk for banks is losing market share because new client adoption is not lean. Several Fintechs expressly focus on KYC and identification processes and make them available digitally. SMEs can so process payments more quickly and are possibly unwilling to change their financial services partner for other products as loans when they are covered by cooperation partners of KYC-expert-platforms.

⁶⁴ In German: „Amazon zum Beispiel, da sehe ich ein riesen Potential. Amazon ist ja nicht der einzige Marktplatz. Es gibt ja auch Marktplätze aus China. Ich sage mal Alibaba oder so. Ich glaube, dass große Marktplatzanbieter wie Amazon durchaus Potential haben, in das Kreditgeschäft einzusteigen. Weil sie ja wiederum dann in zweierlei Hinsicht davon profitieren. Hat der Händler einen größeren Kreditrahmen, kann er mehr Ware einkaufen, kann er mehr Ware verkaufen. Läuft mehr über die Plattform. Das wäre ja wirklich eine Win-Win Situation.“

Thus, banks have to cooperate with markets, FSPs (acquiring banks and challenger banks) and Fintechs to stay relevant. According to the respondent's perspective, the major focus will be on providing digital solutions and proactive service. This means analysing real-time data offering SMEs, based on a digital analysis, loans and other credit facilities "per use", flexible and smart.

"In May of the year, banks can assess the customers' sales of the previous year. Amazon knows what their merchants sell every hour. It is about data – real-time data - real-time risk assessment. Banks don't have that." ⁶⁵

Fintechs are in the forefront before banks when it comes to smaller loan sizes and flexibility. Markets and challenger banks use real-time and Big Data in a more sophisticated way proactively to service SMEs. They also cooperate with Fintechs to service SMEs with a broader product offers. Finally, as a conclusion, the IP sums up his proposition as follows:

"The idea of a platform or digital bank, as Deutsche Bank and Commerzbank had some time ago and then dismissed, is good one." ⁶⁶

Interview 2

- German debt and mezzanine capital provider with cross-border focus.
- Well recognised player for more than 6 years.
- Between 11 and 50 employees.
- Debt and Mezzanine sweet spot from EURO 5 to EURO 25m.

⁶⁵ In German: „Die Bank weiß im Mai, was der Mittelständler letztes Jahr im Dezember für einen Umsatz gemacht hat. Amazon weiß, was der Händler die letzte Stunde für einen Umsatz gemacht hat. Das Thema sind Daten. Realtime-Daten. Realtime-Risiko-Einschätzung. Das haben die Banken alles gar nicht.“

⁶⁶ In German: „Diesen Plattformgedanken, den ja eigentlich die Deutsche Bank und die Commerzbank mal hatten und jetzt wieder eingestampft haben, Digitalbank usw. Das ist der richtige.“

- Interviewee / Respondent: Founder and Managing Director.
- Type of interview: Telephone.
- Date. 9th of August 2018.
- Length: 31 minutes, 41 seconds.

Summary and key statements

The respondent blames regulation for the misfit of banks' current business model. The consequence of regulation, which is assessed as not decreasing, e.g. increasing equity-underpinning for loans, is that banks can no longer cover certain niches.

“The delusion of increasing regulation hasn’t come to an end. There will be further people, who claim that banking can allegedly be made more secure.” ⁶⁷

Coupled with strict and rigid loan processes this means that banks lose customers to more client centric and flexible Fintechs and financing partners which, due to lean technology, address regulatory issues from a different perspective. Fintech use multiple-choice questionnaires analysed by algorithms and AI and so can service the loan market up to about EURO 1m as the approach is standardised, “plain vanilla” and based on a homogenic user. Blockchain technology does not help in the banking industry now but may be relevant in some years.

The interviewee suggests, given his defined success factors for SME coverage (banking and lending know-how, relationship to the customer, servicing, flexibility) the following development salient points to still be an important partner to SMEs in debt finance:

- Using long-lasting relations with customers as a bank with a strong brand is the most important bank asset. New financing partners cannot develop these quickly.
- Banks should cover niches that cannot be covered by banks themselves any more due to regulation by cooperating with Fintechs and others. Otherwise customers are forced to work with different partners and open their wallets.

⁶⁷ In German: „Die Regulierungswut ist ja noch nicht am Ende. Und es gibt da sicherlich genügend Leute, die sich noch mehr Gedanken machen, wie man das Bankgeschäft angeblich noch sicherer machen kann.“

- Establishing an own banking platform plus using good relations is superior to digital Fintech platforms, because a platform-only approach by Fintechs or other financing partners will not suffice for larger SMEs (too complex, too heterogenic).
- Banks should avoid developing as a third-party platform-provider who is only responsible for transaction execution. Key element for larger SMEs in financing is still good relations and personal advice from their partners, not the product only.
- Assessing cooperation with market places is advantageous. These still face problems of trust and SMEs want to avoid greater addiction to them, so not assessed as bank-replacing but complementary. They do not cover the whole SME market but focus on Commerce. A lot of SMEs do not sell to the end customer and don't use market places. Cooperation (banks and markets) is assessed as "potentially disruptive".

"Based on long-term relationship to customers, banks are constrained to reinterpret their business model through choosing the right, valid partners jointly addressing niches that cannot be covered anymore through the current business model." ⁶⁸

- One fact has to be kept in mind and used in marketing business models of banks: online and innovative solutions seem to be more flexible, faster and easier to use than current banks' offerings. But loan contracts last longer than days and months. The real benefit is finally revealed when customers face problems, cannot repay the loan or need individual services and solutions. This situation still did not occur to Fintechs due to stable or even booming economies but has to be considered.

The interviewee also states that platforms and cooperation have advantages when they still see people behind the firms which are placed on the platform:

⁶⁸ In German: „Dann bleibt meines Erachtens gar nichts anderes übrig, die Bank so zu verstehen als diejenige, die jetzt den unmittelbarsten und längsten Kontakt zum Kunden hat, die sich eine Reihe von Dienstleistern aussucht und sagt: Die sind mir valide und solide genug. Mit denen will ich nach vorne gerichtet diese Geschäfte, die ich eben aufgrund der Regulierung nicht mehr machen kann, gemeinsam machen.“

“Digitalisation is a challenge that has to be addressed, on the one hand. On the other, one has to think of the human being and the customer also. Or even the human being who finally is the customer.” ⁶⁹

Case analysis – nodes and themes

The four themes developed for the case study were completed by the node “debt funds” occurring in this case. This node is subordinated to the theme “bank situation” and subordinated to the main node “competition” and so complements the node structure.

A word frequency test did not reveal unexpected nodes or themes as listed below:

Figure 33: FSP word frequency query

Wort	Länge	Anzahl	Gewichteter Prozentsatz ▾
banker	6	97	3,13%
kunden	6	41	1,32%
amazon	6	29	0,94%
fond	4	26	0,84%
plattform	9	23	0,74%
debt	4	21	0,68%
produkt	7	20	0,64%
mittelstand	11	15	0,48%
kredit	6	15	0,48%
fintech	7	14	0,45%
finanzierung	12	12	0,39%
unternehmen	11	12	0,39%
jahren	6	12	0,39%
markt	5	12	0,39%
welche	6	12	0,39%
wirecard	8	12	0,39%
banking	7	11	0,35%
circle	6	11	0,35%
funding	7	11	0,35%

Illustrated by the author

In this section the four themes, Bank situation (I), Cooperation (II), Innovation (III) and Market Coverage Strategy (IV) are discussed.

⁶⁹ In German: “Das Thema Digitalisierung ist sicherlich eine Herausforderung, die man angehen muss. Aber man darf auf der anderen Seite meines Erachtens den Menschen und den Kunden nicht vergessen. Oder den Menschen, der hinter dem Unternehmenskunden steckt.

From what is discovered, the main reason for the undesirable situation of banks is regulation. This combined with low interest rates, forces banks to pull back from lending niches as banks cannot offer products that are profitable under their current setup.

Applying the statement of banks' withdrawing from certain market niches, a financing gap between offered bank debt and financing demand of SMEs was already recognised (Ventura et al., 2015). A literal replication can be interpreted as interviewees' responses are supported by the literature. Finally, the first research theme is verified.

One interviewee claims that regulation puts the current business model under pressure. The other assesses regulation as a major threat to the development of Fintechs. The underlying assumption to this statement is that regulation slows down business models or even prevents business models from existing. Based on these perspectives, a theoretical replication is suggested.

These niches are now covered by Fintechs, market places and challenger banks and are growing to real competitors of banks. Market places are focussed on commerce and are thus considered as not able to replace banks. SMEs face problems of trust and want to avoid great dependence on large platforms. Challenger banks can, as well as markets, use real-time and Big Data to meet lending needs more quickly and intelligently. Debt funds are approaching a different market niche from Fintechs, market places or challenger banks. They use unitranche facilities that can include lending, mezzanine capital and equity to address the complete equity-and-liability side of the balance sheet. Fintechs occupy a niche in which complexity is low so they can offer simple products with a lean and fast approach. Within their niche of up to EURO 1m debt, which banks can no longer cover they are more client centric and thereby grow rapidly, e.g. by using bank licences from cooperating with challenger banks.

This section examines the second research proposition, which is partially supported as well as extended. Not only do Fintechs address a certain niche but so do challenger banks (FSPs). They use automated risk engines fed with external digital data sources. By reducing the complexity in lending processes - and this is what Fintechs and FSPs do -

lenders can best leverage their success (Zillmann, 2012). In total a replication is explored and confirmed by findings in the literature. The second research proposition is supported.

Banks also have problems with new and innovative technology. By manual processes, banks receive financial information later than other market participants which can provide offers proactively and digitally to SMEs. Challenger banks and market places also have advantages and use algorithms and AI to make sense of Big and real-time Data.

Regarding the second theme Innovation (II), Fintechs are not assessed as disruptive. They use digital services and technology to leverage an existing business model of banks and so can be categorised as radical innovators. Challenger banks and market places focusing on the lending market generally do the same. Banks do not innovate at all as they do not change their business model or their products and so open up the market for new players. There are some approaches to BMI that can be assessed by banks: using Big Data proactively and digitally to meet the lending needs of SMEs in a real-time-setup. SMEs are thus not forced to approach other market participants. Another BMI is to make the licence of the bank available to Fintechs to benefit from their growth but parallels not losing relevance for these players and the SME market (current SME customers) itself.

To make this work, cooperation (III) is postulated by case evidence. There are several good approaches for cooperating with innovative market participants to mutual benefit. Cooperating with

- “KYC-Fintechs” ensures the bank will be the first lending partner to firms and scales up KYC-Fintechs’ revenue by receiving fees for brokerage.
- “Lending Fintechs” to cover lending niches which can’t be serviced by banks.
- Debt Funds enables banks jointly to cover the liability and equity side of firms.
- Market places is assessed as potentially disruptive. Market places face trust issues and only have a digital relationship to SMEs but can provide real time and Big Data-analysis on commerce-clients.

Summed up, cooperation is suggested to help covering markets which can no longer be addressed by banks due to regulation and enables complementary products from partners (no cannibalisation).

Cooperation with digital players is, in the interviewees' opinion, inalienable for banks to protect market share and relevance to SMEs. As both respondents share the result, a literal replication is achieved. Knowledge is added to the considerations of cooperation and collaboration. Partnering with market places and corporate banks is, stating one respondent, assessed as potentially disruptive. The cause is simple: SMEs have trust issues intensifying their work with markets. Trust in the principal bank is above average regarding German SMEs. Cooperation resolves the lack of trust and lack of market places and enriches digital risk assessment and the digital agenda of banks. Considerations of this informant are assessed as a leading indicator and will contribute to findings as added value. Toit and Burns (2017) added value to this chain of evidence by stating that Amazon and PayPal have trust issues in Germany, but are recognised on the same level as banks in the U.S. This has to be kept in mind by banks as a potentially occurring threat, in case of these FSPs' solving their trust issue in Germany (Toit and Burns, 2017).

To formulate a market coverage strategy (IV) one can use the cooperation approaches above and add more advice to it. It has to be kept in mind that long-lasting and personal relations are very important to SMEs. Therefore, when developing to a third-party-provider, banks are in danger of losing market share sustainably. Digitalisation is essential, but personal relations have to be added to digital platforms. Otherwise the USP of smart prices is put to the forefront and this is not a market banks can compete in. The Lending Market of up to EURO 1m should not be addressed as regulation is too cost-intensive. It has to be kept in mind that Fintechs are fairly new to the market which has been growing for years. Banks should make clear to their customers that personal relations are worth protecting, especially in crises and situations in which SMEs and their decisionmakers are under pressure. Anonymous platforms and digital solutions-only may not be equipped to solve these problems.

Lessons learnt and recommendations deducible from the within-case-analysis

- Establishing a communication strategy pinpointing the relationship of banks to SMEs not only in booming economies but in crisis is of most importance (problem-solving is key accounting, not anonymous platform business).
- Banks have to learn how to use Big Data and digital interfaces to assess real-time data or how to cooperate with players who do proactively analyse the creditworthiness and offer lending just in time.
- By developing the business model to a full digital service provider, SMEs are encouraged to keep the relationship with their principal bank. A full digital service provider establishes a digital platform combined with a personal relation. Collaborations with Fintechs (lending up to EURO 1m, digital KYC), FSPs (Big Data) and debt funds (mezzanine and equity capital) leverage the banks' strategy.
- Cooperating with market places like Amazon or Alibaba is assessed as potentially disruptive. This cooperation can dominate the market because trust issues linked to market places and digital relationships only are put aside and digital and instant data analysis as well as Big Data availability is offered by contrast.

Evidence suggests the following replications in respect of research questions

- Banks struggle with their current business model – a literal replication can be interpreted– the proposition is confirmed.
- Fintech are smarter and faster addressing SME lending – a literal replication is suggested based on the findings of the case – the proposition is confirmed.
- Cooperation – evidence suggests a literal replication– the proposition is confirmed with added value: cooperation with market places is of most importance.
- Blockchain is not mentioned in this case. Consequently, no replication can be assumed.
- Regulation – a theoretical replication is suggested, and the proposition confirmed with added value: regulation contributes to failure of banks' business model, slows down growth and establishment of Fintech.

4.2.4 Case IV: Academics & Consultants

In this case academics and consultants were interviewed. They provide an external point of view as consultants and researchers and interact with banks and digital players, e.g. Fintechs, challenger banks and platforms. In so doing they have the particular perspective of a lot of different business models and can extract advantages of each model.

The case is limited to three interviewees, as the time frame was not allowing to contact further potential candidates. The university and its professor of Finance and Credit (one interview) are well known for their expertise. The professor has more than 250 publications in this field. On the consultancy side, two experts were interviewed, who are by job definition interacting with challenger banks and or institutions like Wirecard, Solaris, Fintechs and banks. Their record of working with institutions and firms was superior to record of others and therefore they were chosen as interviewees.

Interview 1

- One of the “Big Four” transnational accounting firms.
- Well recognised player for more than 20 years.
- More than 50,000 employees.
- Interviewee / Respondent: Senior Manager Digital Transformation, Innovation & Fintech.
- Type of interview: Telephone.
- Date: 1st of August 2018.
- Length: 23 minutes, 43 seconds.

Summary and key statements

The IP explored that banks are about to reposition themselves in the market. This does not mean they come to an end but stick to current and outdated procedures which are manually driven and dependent on individual, personal interaction with bankers. Banks are still important, but few lending solutions have made it to the very attractive SME market. This drives banks to innovate faster than banks only innovating without market pressure. Digital transformation for banks does not mean innovating something new. It means putting products and processes on a digital basis and reducing manual tasks by

automatisation which reduces personnel and costs. Fintechs still have to proof that they can deliver long-term. With their current approach they decrease periods of processes significantly by digital, lean, automated technology, use of new sources of data as well as AI and algorithms to reduce costs and so prices for customers. They can be a threat to banks when they offer services globally, e.g. TransferWise offering a foreign payment service on a digital, low-cost basis. Market places are, through PSDII, enabled to use the banks' API. They can thereby directly interact with their customers on a monetary basis. Zalando, German online fashion platform, could offer their customers services to pay directly to them without using a bank or financial institution. They offer an easy-to-use interface and can aggregate data very easily in online platforms.

Platforms could be designed and established by banks themselves, complementing their defined model with additional services and products. This platform could be set up as a main dashboard for SME-Finance containing internal and external data (banks, shareholders, payables, receivables, accounting in general, tax advisors, etc.). Some systems from banks already exists which could be used and extended instead of introducing something new.

“Banks stay relevant, if they achieve to be the main financial dashboard for their customers. In the future, the only crucial criterion will be who owns the dashboard, on which all financial information are aggregated.”⁷⁰

Blockchain is assessed as a technology which may in future be used as an alternative approach to present and opaque banking IT. Currently there is no “use case” that solves a problem or reduces complexity. Other technologies can already provide the same or even more as Blockchain which is limited in traffic and capacity and not standardised. It may be used with smart contracts to make information on transactions available for different stakeholders at the same time (bank, tax advisor, customs etc.).

⁷⁰ In German: „Sie bleibt relevant, wenn sie es schafft, das Hauptdashboard des Kunden zu sein. Da wird es nur noch darum gehen: wer ist derjenige, in dessen Oberfläche, also in dessen Dashboard alle diese Konten aggregiert werden.“

“Blockchain for sure is a technological alternative of many. The buzzword is used since 3 or 4 years now, but there is no scalable use case existent that attracts banks. Currently, it has no added value because already existing automation solutions deliver the same.”⁷¹

It is assumed that the bank can only stay relevant in the German SME market when establishing the main dashboard for their customers. They are at risk of losing this position to Google and others who are good at aggregating information and making it available on several mobile devices. The PSDII threatens banks to becoming a third-party provider managing current accounts and remediating KYC-information with a very low or even negative cost/income-ratio.

Interview 2

- German transnational law firm.
- Well recognised player for more than 10 years.
- Between 20 to 100 employees.
- Specialised consultancy in digital transformation.
- Interviewee: Partner, Payment and Fintech Practice.
- Type of interview: Telephone.
- Date: 3^d of July 2018.
- Length: 44 minutes, 46 seconds.

Summary and key statements

From the IP's perspective, there are several reasons why banks have been struggling for years. They missed the moment to digitalise. Now the (IT) front end for SME customers is digital at least but the back end, the processing of products and inquiries is manual and conducted by human resources which is cost-intensive and time-consuming. Finally, to reach a decision on loan inquiries bank committees still have to approve debt

⁷¹ In German: „Blockchain ist mit Sicherheit eine Technologiealternative von vielen. Das Buzzword gibt es jetzt seit drei, vier Jahren. Es hat sich noch kein massenrelevanter use case daraus entwickelt, den eine Bank auch wirklich verfolgt. Sie bieten momentan noch gar keinen richtigen Mehrwert, weil viele Automatisierungslösungen, die es heute schon gibt, eigentlich im Endeffekt das gleiche leisten wie eine Blockchain.“

engagements when they are not fully meeting internal bank debt guidelines (e.g. less creditworthiness of customer, longer duration than usual debt application). In addition, regulatory changes, e.g. rising equity requirement, is a threat. Further, U.S. banks and “Bigtechs” such as Amazon or Google have advantages regarding regulation.

“Bigtechs” as competitors are not regulated as strongly as banks and consequently, they use shortcuts or mutual agreements to ease their market approach (using the same technology or sharing information is a market advantage). They, in this case Amazon, already offer merchant finance to their customers by analysing merchants’ data with algorithms and also using diverse data, e.g. social platforms, online news etc. The interviewee assesses their risk analysis and forecasts as true and more realistic than the banks’ as they rigidly stick to financial data and often leave out complementary information.

*“Tech companies assess risk more accurate through Big Data. That’s what banks don’t have – Big Data. Bigtechs have a huge amount of it and an accurate risk assessment. Banks have less data available and additionally, usage of data is not rigor and deep.”*⁷²

Ventura (2015) believed that not only is Amazon moving quickly in the merchant lending market: Alibaba, Rakuten and PayPal have also entered the market financing supply chains of their B2B-platform-customers (Ventura et al., 2015).

Fintechs as competitors construct fully-digital solutions, sometimes even for KYC-processes. Presenting the IP’s opinion, they operate in niches, are smaller, faster with algorithms and more agile. They are more or less IT specialists and lack banking know-how but have a proven concept based on their years of experience and growth rates. The interviewee identifies the trend that more and more Fintechs start with their own bank licence as they do not want to be dependent on banks and, as a more threatening reason, wish to avoid cooperating with banks due to their complex and unstructured IT-legacy

⁷² In German: „Techies können einfach aufgrund der Flut der Daten, die sie eingesammelt haben, eine viel zielgenauere Prognose treffen, die sie dann wiederum in die Risikobewertung einfließen lassen. Das, glaube ich, fehlt den Banken, diese Daten. Bigtech: Riesendatensatz, punktgenaue Landung. Banken: Etwas weniger Daten, plus Potenzial beim Auslesen der Finanzdaten beileibe noch nicht ausgeschöpft.“

problems (a lesson learnt is improving API to not waste the opportunity to cooperate). The IP claims that Fintechs are not disruptive, but disruption is often used as marketing. The interviewee describes the idea of using existing technology to leverage existing processes as disruptive but, following Pisano, this assessment would be described as a radical innovation (compare with Innovation-chapter).

Cooperation with Fintechs and FSPs is considered an option as German SMEs demand faster lending solutions, but banks cannot yet deal with it. The reason why SMEs need faster solutions comes through large corporations' working with SMEs as their customers, using longer and longer payment periods (period until large corporations pay their customers after receiving services or products). The medium by which to establish cooperation between banks and innovative providers is a platform. It is suggested that banks should use their own platform, possibly acquire an existing one, to receive enough basic structures and IT know-how and to adopt certain partners for complementary offers. In general, people do not leave their common platforms or providers unless they refuse to provide services.

*“One has recognised that human beings are creatures of habit. When they enjoy using a platform, it takes a lot to lose them. Consequently, customers will be incentivised. We therefore, establish an ecosystem, in which the bank is the spider spinning her net.”*⁷³

To innovate the banks' business model the IP suggests organising small teams as profit-centres and full competencies to stick to a lean setup with low hierarchies.

*“Look at eBay and PayPal. PayPal is more innovative and outperforms their parent company in revenues. One can see how a group (annotation from the author: eBay) can develop - but through an external innovator (annotation from the author: PayPal).”*⁷⁴

⁷³ In German: „Die Leute haben erkannt: Menschen, ihre Kunden, sind Gewohnheitstiere. Die bewegen sich gerne im gewohnten Umfeld. Und wenn die sich mal auf deinem Marktplatz wohlfühlen, dann braucht es viel, um die von deinem Marktplatz wieder wegzukriegen. Das heißt, du incentivierst deinen Kunden. Wir bauen sozusagen ein Eco-System auf, bei dem wir als Bank die Spinne im Netz sind.”

⁷⁴ In German: „Schau dir an, was aus eBay und PayPal geworden ist. Da ist genau das passiert, dass im Grunde PayPal derjenige ist, der viel innovativer ist und per

BMI-teams are advised to focus on cross-sell deriving from bank account information. Banks can use these data then to offer travel, insurance, loans and e.g. accounting tools proactively and so earn affiliate fees. In addition, the business model should make cross-subsidisation available. Banks could reduce the interest rate on loans as they know that they gain certain fees out of the bank account information, on average above the portfolio of SME customers.

One suggestion is using a platform helping banks to stay relevant in a market in which an increasing number of lending solutions will occur. A fully-digitalised service containing AI and deep learning with an own core product and additional, external products from cooperating with Fintechs and others can set innovative scope. Credit analysts and human resources for manual processes are assessed as no longer adequate to digital worlds. Relationship managers moderate external and internal products of the platform and keep contact with the customer.

Interview 3

- German University.
- Well recognised state university for more than 50 years.
- More than 40,000 students.
- Professorship is well-recognised for specialisation in banking.
- Interviewee: Researcher.
- Type of interview: Telephone.
- Date: 20th of July 2018.
- Length: 40 minutes, 05 seconds.

The interview partner was chosen as a representative of the case, as the professorship is well-recognised in the German banking and digital transformation landscape. Several projects were implemented successfully through input and management under by university's professorial chair. The researcher is profound in digital transformation in the banking industry and proves a solid record in banking and Fintech projects. In addition,

Umsatzzahlen deutlich besser performt als eBay. Und da sieht man, was aus so einem Konzern, aber außerhalb des jeweiligen Unternehmens, geworden ist.“

and known from the author's personal experience, the IP and his team are currently working on a comprehensive study in a similar field of research and so predestined for this thesis, as the researcher is at the pulse of what is known just recently.

Summing up on reasons why to choose these three interviews, from the author's point of view, these three experts deliver the truth and have knowledge which goes beyond of other experts.

Summary and key statements

The IP assesses two main types of firm by which the bank is or will be challenged. Fintechs that are already on the market, which operate in niches and are about to gain market share in the lending industry, and challenger banks. For their proof of concept, Fintechs can rely on their enormous growth rates. Fintechs are, according to the interviewee, characterised as a provider, which uses standard products which are rigid in their approach due to their lean, digital setup. It is noted that no superordinate Fintech exists in the lending niche but there are few that operate successfully.

The second type of firm challenger banks can be summarised as market places. They use algorithms and digital tools to shape ads and make them personal. This approach could also be used to derive certain financing demands for SMEs. The interviewee assesses market places as potentially threatening but sees regulation as a massive hindrance to entering the market more progressively.

The reason why Fintechs and market places are able to challenge banks in providing debt or financing to SMEs is that banks have a low digital standard and cannot use data in depth in their credit analysis. Innovative players thus receive a more realistic risk profile of customers and can also offer fast, unbureaucratic and quick solutions.

Focusing on SMEs in the German market, the interviewee expects the capital demand to increase due to the digital transformation process that is cost-intensive. German SMEs favour a personal relationship with their financing partners and expect to be treated individually. The IP thinks the importance of personal relationships could even increase as digitalisation is a chance process which may cause more volatility. A personal, strong and long-lasting relationship can counteract fully-digital and anonymous solutions and also provide a sparring partner.

Taking a closer look at innovation in the banking industry, technology is not new. Its business models are innovative but not disruptive. Innovating a bank's business model could start with focusing on beyond banking-services including sector analysis and proactively addressed information to SMEs. These could be offered for a certain fee as they are provided individually. In addition, thought has to be given to using an internal as well as external credit platform, on which the SMEs and relationship managers of the bank can, by using log-ins, provide details describing their financing demands that are routed to a central credit office. SMEs would provide data for simple cases; relationship and sales managers would submit more complex cases, where SMEs need banking know-how. For these innovations the respondent favours a task force working externally on the project, but which can also use capacities and resources, e.g. knowledge or data bases, of the bank. The Market Coverage Strategy of a relevant bank that serves SMEs with financing in the future starts with digital and transparent processes. SMEs expect banks to deliver the current status of inquiries to be shown and requested digitally through their electronic banking-systems. Beyond banking-solutions have to be offered with a price to compensate lost market shares to Fintechs and others. Finally, the relationship has to be put in the forefront of the bank offering to provide flexible and stable solutions, even in crisis and in markets with rising volatility.

Case analysis – nodes and themes

The node structure is a duplicate of the structure of the third case. The word frequency test is fully covered by the node structure:

Figure 34: Academics & Consultants word frequency query

Wort	Länge	Anzahl	Gewichteter Prozentsatz ▾
banks	5	229	3,54%
kunden	6	57	0,88%
ändern	6	53	0,82%
unternehmen	11	52	0,80%
fintechs	8	49	0,76%
plattform	9	40	0,62%
produkten	9	32	0,49%
finanzierung	12	27	0,42%
prozesse	8	26	0,40%
deutschen	9	26	0,40%
thema	5	25	0,39%
neues	5	25	0,39%
digital	7	25	0,39%
geschäftsmodell	15	24	0,37%

Illustrated by the author

The first theme (I) Bank situation interprets banks as in a repositioning process. They lose market share to new competitors but are not about to die. There are only a few new competitors like Fintechs, market places, challenger banks and other platforms who have already entered the market. Banks lacking deep analysis of bank account data strongly focus on financial data, leaving out other formats and sources. Currently, their front end is already digital, but back-end processes are still executed by staff, which is very time-consuming and cost-intensive. Regulation is assessed as unequal, as Fintechs use business models and approaches (e.g. true sale) that are not or only lightly regulated little. It also keeps market places and others from entering the lending market, as it reduces yield. There is no common feedback on regulation itself. One interviewee does not mention regulation: one assesses it as a hurdle for banks, the other for market places. Merely a theoretical replication can be interpreted by assessing regulation as a hindrance to growth.

Addressing the research theme of banks' no longer meeting SME lending requirements, there are two rival positions. One discusses whether banks are really in a grave position or still profitable but reconfigure their setup. Interviewees 2 and 3 agree and express the view that current banks' business model do not work on SME lending. Feedback from the first interviewee is interpreted as a lagging indicator due to CIR-analysis. Mehring (2018) stated, that margin decline and banks partially have a CIR above 100% when lending debt to SMEs. Credit volumes rise through stable economy though, but costs of the banks' business models are too high (Mehring, 2018). All in all, not following the lagging indicator, evidence suggests a literal replication. The first research theme is supported.

"Bigtechs" like Amazon and Google are not in the regulator's perspective and so can progress further. By antitrust regulations banks are not allowed to form united approaches for e.g. KYC; "Bigtechs" do so, as one interviewee notes. By PSDII banks are in danger of becoming a third-party provider who is no longer owner of the client relationship. Fintechs still have to prove that they can deliver over the long run. They are fast, not complicated to use, use different sources of data, AI and algorithms in their credit analysis. Through their appearance on the market Fintechs enabled banks to innovate

more quickly as they would lose market share faster when not following their digital agenda. They operate in niches and have a proof of concept.

Considering the second research theme (Fintechs meet SME lending demands faster and more conveniently than do banks), this is supported by all IPs. There is also added value from the first interviewee's assessing a global approach as potentially threatening to banks as catching up with a world-wide accepted Fintech solution is cost-intensive and difficult. A literal replication is assumed based on what was gained from the case.

Fintechs are willing to cooperate with banks but fear the banks' IT-legacy (API-difficulties) and so increasingly apply for their own bank licence. They offer standardised products and still lack bank know-how. Some Fintechs have already replaced banks, but not in the lending area. TransferWise, e.g., has a unique selling proposition and acts globally for international transfers and offers very low margins.

In terms of (II) Cooperation, banks may establish their own platform on which they provide a main finance dashboard for their SME customers. This could be set up as a multibank platform containing bank services and beyond banking offers, for which the platform host (the bank) receives affiliate fees. Using this business model banks could reduce interest rates for lending but on the other hand receive fees for using bank account information and in total have used the customer wallet more intensively.

Consequently, cooperation is assessed as a major means by which banks can stay relevant. Interviewee one does only mention cooperation and collaboration in context (not by word) but focuses on a multi-bank dashboard aggregating third-party information with internal data as well as beyond-banking solutions as added value for SMEs. Feedback from two other interviewees is clearly identified as supporting collaboration as a major benefit. Sandler, founder and CEO of German Real Estate Fintech Bergfürst noted that the firm needs cooperation with banks as Fintechs have their strengths in niches and cannot cover the holistic financial demand customers have. Credit solutions are an anchor product, but it still needs current accounts, guarantees and other products to provide a convenient ecosystem (Beyer, 2016). Altogether, cooperation as an

important feature for further bank relevance in the SME lending market is supported and a literal replication can be interpreted.

(III) Exploring Innovation, Blockchain is not relevant to banking as there is no case of use that outperforms current technology (e.g. instant payments). It can be used for smart contracts making information available to stakeholders involved in a transaction.

As Blockchain is only mentioned by one interviewee, he is interpreted as a leading indicator. In theory a literal replication can be suggested.

There is no disruptive tendency. The word is used frequently for marketing purposes, but innovations are likely to be radical, not disruptive. Technology is nothing new to the industry as it is established in other sectors. Business models automate and digitalise processes. It is also expected that credit officers and service agents will, to a large extent, be replaced by automated processes.

In formulating a Market Coverage Strategy (IV) for the German SME market it has to be mentioned that capital requirements are assumed to be rising as digitalisation is cost-intensive. In addition, SMEs require debt facilities faster and with less bureaucracy due to market pressure. They demand a personal and individual relationship and flexible offers and do not want to accept standardised offers over the whole financing product range. In crisis and in times of volatile markets, a personal relationship to banks can be decisive.

Lessons learnt and recommendations deducible from the within-case-analysis

- Banks should adopt or acquire global Fintech services like TransferWise as their product is superior to current bank products for international payments.
- They can keep relevance to SMEs by offering a main finance dashboard on an own platform to avoid becoming a third-party provider (through PSDII).
- On that platform, banks should focus on a core product and add third party products (financing, finance products – quicker solutions and increasing capital demand from SMEs) as well as beyond-banking solutions to the platform – consequently, these services, e.g. sector analysis, can be transformed into additional revenue streams.

- Banks have to offer full transparency to inquiries (compare parcel live-delivery-status).
- Relationship managers could be client-individual moderators on the platform to retain status as owner of the relationship, which is very important to SMEs. Banks can prove that they have advantages in a crisis (trust, long-lasting relationship, flexibility) unlike Fintechs, which make standardised offers. There is no superordinate Fintech in lending existent, only a few smaller players.
- A platform can be used as central tool for clients (lean debt demand) and relationship managers (complex cases). Cases can then be channelled to external providers (e.g. Fintechs) or internally (automated analysis or central credit office).
- Cross-subsidisation (cross sell through analysing account data, affiliate fees from travel agencies, insurance companies, etc.) can reduce lending interest rates.
- Banks should develop tools for deep data analysis using more than financial information as a source, possibly by acquiring know-how.
- APIs need to be up to date, otherwise innovative players cannot cooperate.
- BMI has to be executed in small teams outside the running business model to avoid “cannibalisation-ideas”.
- Banks should apply for equal regulatory treatment and should establish an industry platform for KYC.

Evidence suggests the following replications in respect of research questions

- Banks struggle with their current business model – a literal replication is interpreted – the proposition is confirmed (one lagging indicator).
- Fintech are smarter and faster in addressing SME lending – a literal replication is interpreted – the proposition is confirmed with added value: global approach as major benefit, e.g. TransferWise.
- Cooperation – a literal replication is suggested – the proposition is confirmed.
- Blockchain – a literal replication is suggested – the proposition is confirmed (in theory: only mentioned by one IP).
- Regulation – a theoretical replication can be interpreted– the proposition is confirmed with added value: regulation is slowing down or even disabling growth.

4.2.5 Cross-case analysis

In this section data from all four cases are comprehensively used to perform a cross-case-analysis.

Case analysis – nodes and themes

The four themes and the underlying node structure are represented by the word frequency query executed over all 11 interviews and 4 cases:

Figure 35: Cross-case word frequency query

Wort	Länge	Anzahl	Gewichteter Prozentsatz ▾
plattformen	11	152	0,77%
fintechs	8	141	0,72%
digitales	9	83	0,42%
finanzierung	12	83	0,42%
mittelständischen	17	82	0,42%
beispiel	8	81	0,41%
geschäftsmodell	15	80	0,41%
neues	5	79	0,40%
klassischen	11	74	0,38%
amazon	6	72	0,37%
möglichkeit	11	69	0,35%
geschäft	8	69	0,35%
bereich	7	66	0,34%
technologien	12	66	0,34%
schneller	9	60	0,31%
krediten	8	60	0,31%
jahren	6	59	0,30%
ende	4	58	0,30%
eigene	6	56	0,29%
einmal	6	55	0,28%
daten	5	54	0,28%
anbietern	9	54	0,28%
prozesse	8	49	0,25%

Illustrated by the author

“Amazon” is the only company described by name frequently (72 nominations).

The following section addresses literal and theoretical replications for key statements of all cases. This gives an overview of what can be taken forward to the framework for BMI as major vertices. Nevertheless, the essence of expert insights, which are not replicated by other interviews or cases, will still be included in the framework, as these concepts and notions can be assessed as insider information. Further research has the chance to prove that this information is not just valuable and complementary but leads to a head start for institutions considering them.

The following section discusses whether and how propositions and research questions were addressed by findings. To receive an overview of results of different cases, a replication matrix was designed which is attached to the appendix.

The banks' business model is not appropriate anymore to provide lending to German SMEs.

The proposition is supported by banks, Fintechs and FSPs as well as Academics and Consultants, with two restrictions: in the Fintech as well as the Academics & Consultants case, one lagging indicator was identified for each case.

The following quotes affirm the truth found through evidence across cases.

*“What we experience is that banks are struggling in their current environment. In this context, processing costs are very important. Banks can no longer provide lending in some market segments due to their nondigital, manual processes as unit costs exceed earnings.”*⁷⁵

*“I am totally convinced that lending will be provided by Fintechs or Financial Service providers in the future. Banks will not necessarily be foregrounded. The actual problem is that banks jumped on the bandwagon riding to the digital age way too late.”*⁷⁶

⁷⁵ In German: „Was wir festgestellt haben ist, dass die Banken sich natürlich zunehmend schwertun in ihrem aktuellen Umfeld. Gleichmaßen ist es so, dass die Prozesskosten auch eine gewisse Rolle spielen, weil wir natürlich feststellen, dass die Banken mit ihren stark analogen und manuell getriebenen Prozessen eben Stückkosten auch produzieren, die es für sie in bestimmten Segmenten auch nicht mehr wirtschaftlich machen das Kreditgeschäft so zu gestalten.“ Quote from Interview I of the Fintech Case.

⁷⁶ In German: „Ich bin nämlich fest davon überzeugt, dass wir in der Zukunft Finanzierungsformen sehen werden, bei denen nicht zwingend die Banken im Vordergrund stehen, sondern eher ein, sagen wir mal, modernes Fintech oder ein Unternehmen aus der Finanzierungsbranche, das an klugen Lösungen baut. Ein Problem ist, dass der Einstieg ins digitale Zeitalter bei den Banken einfach viel zu spät erfolgt ist.“ Quote from Interview II of the Academics & Consultants Case.

Fintechs serve German SMEs with smarter and more convenient lending solutions.

The proposition is supported by FSPs. Still, it is partially supported by academics and consultants (global approach important), by Fintechs and banks (can only address certain niches).

Again, quotes from in-depth expert interviews expressing und underlining what was found.

“Smaller, faster, more agile in the digital environment. From my perspective, this is the reason why Fintechs outperform banks right now.”⁷⁷

“We recognise firms like Funding Circle, which enter the market with super-fast decisions within 48 hours compared to a 4-week banking negotiation to finally submit documents again. What brings SMEs to Fintechs is a quick decision and the little processing time.”⁷⁸

Cooperation with Fintechs is a major driver for banks to stay relevant.

The proposition is “conducted” by Fintechs as well as Academics and Consultants. Banking also support the proposition and adds a further idea to it (cooperation with Fintech and FSPs). FSPs assess cooperation of market places with banks as more valuable and potentially disruptive.

⁷⁷ In German: „Kleiner, schneller, agiler. Das ist der Grund, warum es momentan, glaube ich, besser bei den Fintechs klappt, immer bezogen auf digital, als bei den Banken der Fall ist.“ Quote from Interview II of the Academics & Consultants Case.

⁷⁸ In German: „Dann sieht man aber so Player wie Funding Circle, die in den Markt reingehen und schnelle Entscheidungsprozesse anbieten innerhalb von 48 Stunden, versus vier Wochen Runden mit den Banken um noch die hundertste Unterlage einzureichen. Was die Mittelständler auch zu so Alternativen wie Fintechs treibt, ist ganz einfach die Schnelligkeit und die Bearbeitungsdauer.“ Quote from Interview I of the FSP Case.

“Segments that cannot be covered by the banks’ current business model anymore due to regulatory changes need to be approached with collaborative initiatives.”⁷⁹

“Then, there will be the middle market which will be covered through technology-based business models, for example Fintechs and Fintechs cooperating with banks. Actually, our mindset is already cooperative.”⁸⁰

Blockchain has no use cases and added value for lending to German SMEs.

The claim was “conducted” by Academics & Consultants as well as Fintech. Banking interviewees confirm but consider Blockchain a useful source of trade finance in the long-term.

“It is abstract, not yet completely understood and quite unclear, how expensive costs of its infrastructure are.”⁸¹

“Banking processed through Blockchain – this is clearly still a long way to go.”⁸²

⁷⁹ In German: „Die Themen, die mich regulatorisch am meisten Arbeit kosten, versuchen, mit Partnern abzubilden, die dieses Thema der Regulatorik eben nicht heben oder nur in einem deutlich abgemilderten Maße.“ Quote from Interview II of the FSP Case.

⁸⁰ In German: „Dann wird es den Mittelmarkt geben, der komplett abgebildet werden wird durch Technologie-Anbieter, Fintechs, Fintechs mit Bank-Kooperationen. Wir sind heute schon kooperativ am Markt unterwegs.“ Quote from Interview II of the Fintech Case.

⁸¹ In German: „Es ist sozusagen so abstrakt, weil es auf dieser Blockchain-Technologie aufbaut, die noch nicht ganz verstanden ist, obwohl auch nicht klar ist, wie teuer die Infrastrukturkosten sind.“ Quote from Interview I of the Banking Case.

⁸² In German: „Richtige Bankgeschäfte, die dann mit so einer Blockchain hinterlegt werden müssen, das ist einfach noch deutlich nicht so weit.“ Quote from Interview I of the Academics & Consultants Case.

Regulation is the killer of innovation as well as the banks' business model.

The proposition is “conducted” by the banking case. FSPs as well as the Academics & Consultants-case support the proposition but focus on innovation and growth.

Banks state that regulation protects them from losing market share to innovative business models. This statement is in conformity with those from all other interviewees, that regulation stops and slows down innovation and growth.

FSPs and Academics & Consultants also assess regulation as a threat to banks. All in all, and using right causalities, meanings behind these answers are the same and true: regulation slows down innovation, is a major threat to banks (as CIR rises and banks cannot cover the full SME lending market) but simultaneously protects banks from Fintechs and FSPs who would be able to grow even faster. This can be interpreted as an intervening or mediating variable (result is achieved, but with another approach / variable).

The two following statements of case interviews illustrate the predicament caused by regulation:

“One of the severe challenges for banks is regulation.”⁸³

“Lending Platforms are also regulated. Based on this assumption, one cannot reinvent the wheel, but make the product lean, more flexible and faster.”⁸⁴

In theme (I) Bank situation, there are several statements showing that the market approach is considered not meeting SMEs.

With their current business model, still holding on to their balance sheet-related business (e.g. maturity transformation), the banks' business model is explored as superfluous. Their current transformation and changes are assessed as “in the wrong direction” or not

⁸³ In German: „Eine der großen Herausforderungen ist die Regulatorik für die Banken.“ Quote from Interview II of the FSP Case.

⁸⁴ In German: „Auch eine Lending-Plattform muss sich an regulatorische Vorschriften halten. Also von daher glaube ich, kann man jetzt nicht das Rad neu erfinden. Das Produkt an sich kann man flexibler, schlanker und schneller machen.“ Quote from Interview I of the FSP Case.

determined. Historically and by avoiding efforts in R&D, banks concentrated on strong revenues from investment banking, but missed out investing in stable revenue-business corporate banking.

IPs experience that through nondigital processes and regulatory hindrances, banks are forced to retreat from the lending market in certain areas (decreasing risk appetite). Smaller SMEs and/or less creditworthy customers cannot be covered any more (no bank offer) or need to provide full collateral for debt demanded. The banks' predicament occurs through banks' competition from larger "opponents" (capital market, corporate banks, etc.) and smaller, more flexible and agile "innovators" (Fintechs, etc.). Banks are forced, by business model, to leave out smaller SMEs and smaller debt tickets but approach larger SMEs and those with higher creditworthiness, but with a high competition and small margin. This market strategy is assessed as paradoxical. Their rigid and collateral-based approach is outdated and made obsolete by these new market entrants.

The threat in the current business model is high costs derived from nondigital banking (subordinated node to theme bank situation). Costs were increased through regulation, described more precisely as increasing effort at compliance (e.g. KYC). Nondigital processes have again to be compliance-checked by manual processes, which makes input and costs increase. In addition, banks can only provide a digital front end, but back office-activities are executed manually, which is time-consuming. Also, banks lack algorithms and AI to evaluate and analyse data in depth. In addition, banks have a strong focus on financial data, often with a time lag (current trading and annual reports are not real time-data), which makes risk evaluation superficial and delayed. Taking these results into consideration, expenditures per loan is so high that some sectors are no longer profitable. The node "competition", subordinated to the theme of Bank situation, sums up trends on the SME market showing that banks lose market share step by step.

The general opinion tends to financial market characterised by increasing counterparts enabled through digitalisation and the PSDII directive. Well known products like Factoring or Finetrading are transformed into the digital world. Factoring describes a sale of receivables to a Factoring provider to finance working capital. Through Finetrading

an intermediary act as a counterparty between seller and buyer and finances working capital of the buyer on its behalf and based on the intermediary's rating. Foreign banks from e.g. China, the U.S. and France try to enter the market at a higher level but struggle due to characteristics of SMEs. Further, corporate banks (corporations found their own bank to increase their trade activities), Fintechs as well as challenger banks offer debt to SMEs. Nevertheless, the German Banking Sector is assessed as overbanked and consolidates within the digital transformation. In short, there is no dominant player on the market yet, but there are four major tendencies occurring which are described in the following section.

New market entrants are brokers, which increase market transparency by comparing debt providers. The core of brokers is often low prices. They are not in focus and are assessed as a threat to banks. Debt funds enter the market (as do banks with new products) from a higher and larger customer segment and focus on long-term financing with bullet repayments. They are not assessed as replacing banks but have attractive solutions in unique niches. In the SME debt market, they often cannot offer what SMEs are looking for, e.g. revolving credit lines, frequent repayment loans etc. and so financing policies do not fully match. Trust can also be an issue. Debt funds can be partners for banks as their products can be used as complementary proposals in complex financial structures. Their unitranche approach is potentially disruptive as it offers to (re)finance debt & liabilities entirely.

As another lesson learnt, Fintechs have no “rocket science” business models, but offer efficient, digital solutions. Their time-to-market is superior, their unbureaucratic approach (fewer application documents and reporting requirements, fully digital) is a USP for SMEs. In addition, their risk appetite is extended to certain sectors, asset-light business models and digital approaches that cannot be covered by banks due to internal processes or regulation. These recent approaches enter the market from the lower end, use “multiple choice”-surfaces and so are standardised. Smaller SMEs (commercial clients) can benefit from Fintechs but larger, more complex customers may not be served individually. Fintechs use different sources of Big Data, which they can best gather in the B2C- and commercial sector. Fintechs are not assessed as a threat to banks because

they occur in niches and cannot provide a full and an entire financing package. With their immense growth rates and customer satisfaction they can already prove their concepts. From a regulatory perspective, they tend to apply for their own bank licence to start more independently of licence owners. Nevertheless, there are still a lot of Fintechs using licences from cooperating partners to reduce regulatory efforts. Fintechs are assessed as collaboration partners as they offer complementary products, need banking know-how and provide IT know-how. As soon as they deliver a capital market-ready debt portfolio, they can also be disruptive as faster and immediate scaling up is possible.

Market places, corporate and challenger banks are assessed as an imminent threat to banks. Market places like Amazon or Alibaba and corporate banks like Airbus Bank or Trumpf Bank address financing of supply chains as they understand these processes in depth (Amazon understands processes of e-commerce clients/merchants, corporate banks understand business models of their suppliers and purchasers). Market places are not regulated and have access to related Big Data to assess customer risk more precisely. They offer fully digital services proactively and can use cross-subsidisation as a marketing approach, due to their cash-richness and profitability. As a plus on the banks' side and from a starting perspective, they have a different, digital relationship to their customers and address only merchants and not suppliers. As these players do not have larger banking and financing know-how, it is expected that they approach the smaller commercial and SME market as well as supply chain financing.

Collaboration of a market place with an incumbent bank is assessed as potentially highly disruptive. All in all, the theme Bank situation can be summed up in various statements derived from subordinated nodes⁸⁵.

Evidence suggests that the general reason for banks' struggle is that their business model is obsolete. Through their nondigital processes their outdated IT infrastructure and regulation, costs and effort have increased, and lending products have to be "warehoused". Consequently, banks have had to adjust their focus on what customers should be serviced or their overall market coverage strategy. New market entrants thus had the chance to occupy niches and gain market share. The market entrants Brokerage,

⁸⁵ Nodes are subordinated codes to themes.

Fintechs, challenger banks, market places and corporate banks are more efficient by virtue of their digital processes, deeper risk analysis and lean infrastructure.

The second theme, of cooperation, is based on the approach of economics of platforms. Respondents tend to think that banks are in the lead in establishing a platform and expanding their core model through additional services from debt funds, Fintechs and market places. Banks have a unique, domestic relationship with SMEs as well as a fundamental trust base with their clients and complex and deep financing know-how. Fintechs and others offer digital know-how, human resources specialised in information technology and a culture of innovation. Fintechs and debt funds are also willing to cooperate as they only address niches and offer complementary products, so can benefit from a joint approach. The banks would increasingly offer holistically and their business model innovation through an owned platform would be independent of maturity transformation-business as they receive off-balance-fees from their collaboration partners who “use” the banks’ platform.

The third theme “innovation” sums up new approaches in the banking industry and reviews innovations. First of all, respondents make clear that they consider Fintechs as not disruptive. The key to their success often lies in transforming nondigital processes to the digital world. However, there are potentially disruptive or threatening innovations which can put banks under pressure. Multi-banking solutions which are integrated into a customer dashboard showing all financial products used as a digital platform product with fully-automated processes have great potential to serve the future need of SMEs. Offering unitranche lending and trackable progress with a deeper use of data (cross subsidisation through affiliate fees) and central as well as unified decision-engines for processes as KYC or debt pay-out can be an advantage. The trend to approaching SMEs as an IT financial service provider with a holistic ecosystem and extraneous products instead of a “classical” bank is assessed as potentially successful.

These innovative approaches have to be assessed and can be used to innovate or create a new business model. It still has to be kept in mind that banks do not have the culture of innovation, avoid cannibalism as their mindset focuses on silos and not the bigger picture and innovation is often approached from the higher end of the market (innovative

products for larger customers which have to be profitable right from the start instead of products for the lower end of the market with high potential of scale).

The fourth theme, market coverage strategy, constructs an approach to serve the future SME lending market (subordinated node). In this market SMEs are forced to arrange further lending solutions next to accompanying their principal banks' solution as they do not cover them fully. SMEs are rather conservative, are innovative in their product offers, but still not digital in their external services and service providers like banks, auditors, suppliers etc. As their finance know-how and their capacity to organise financial issues is limited, they seek a holistic approach to meet their requirements. Personal relations and advice are very important to their building trust in long-term relationships.

To find and define a market coverage strategy banks have to keep in mind the gaps (subordinated node) they were creating. These gaps have already been described in this thesis and are occupied by challenger banks (e.g. payments, acquisition etc.), Fintechs (e.g. smaller loans, less creditworthy customers) market places and corporate banks (e.g. special working capital needs of merchants).

Another subordinated node is called relationship. New market entrants such as Amazon, challenger banks such as Wirecard or Fintechs such as Creditshef only have a digital and a fairly young relationship to their customers. There are tendencies appearing that show even these digital players try to establish a nondigital and stationary contact point with their clients for their benefit. Access to established but also prospective customers in a stationary approach is very precious and becomes much more important in a context of crisis or SMEs' facing strategic decisions.

In a digital world with smart APIs and more or less open infrastructure (e.g. Facebook with their third party-apps, Apple's browser Safari with its third party-extensions etc.), one experiences a rising importance of who "owns" the customer. Banks are still the gatekeeper of contact with the customer and keep this relationship for the long term as well as on site through their branches. In addition, the customer adoption process (KYC) becomes a priority.

To clarify and sharpen the coverage strategy, it has to be kept in mind that there is no single approach which is superior to others and which provides a full coverage of the

market. To establish a new strategy a core competence has to be developed under influence of technology experts.

SUMMARY

Summing up the developed approaches of all interviewees, economics of platforms (subordinated node) are applied as a business model. A fully digital, efficient and API-open platform should be established by the bank itself as the gatekeeper of the customer relationship. In its final setup it should be able to serve the global market and is linked up to investors in the capital market. On this platform the bank offers its products and third-party providers as collaboration partners occupying certain loan niches. Relationship managers guide the customers' way to the platform and advise on certain products and considerations. With a multi-bank platform, the user has a financial dashboard including a summary of his current accounts, loans, transactions, tax status etc. By offering third-party products to their customer the initial bank and platform provider receives affiliate fees and is relevant to their clients, sells its own products and so scales up. A digital risk engine including real time-data and external data sources (through PSDII-linkage to other accounts) provides an equal and transparent rating, which can easily be tested by regulators as well as internal central credit risk management departments. To sell certain bundles of loans to investors the bank can establish a digital connection to investors (automated matching between investors' sweet spot and risk return appetite for SME credit risk portfolio and SME loans) to ensure direct securitisation. All in all, the customer keeps the relationship with personal advice, receives a fully-digital, transparent and convenient ecosystem summing up all his financial statuses and enhances his ability to receive a solution as more offers are available. Investors and regulators are confronted with a single and transparent system to ease their decision-making. The bank keeps the customer interface, stays relevant, scales up through increasing transactions and avoids becoming a mere third-party provider, which is cost-intensive and threatens survival in the long run.

Lessons learnt and recommendations deducible from the cross-case-analysis

(I) Bank situation (Processes, technology, competition, pricing, regulation)

- Banks should redefine the risk engine using additional sources, e.g. via API to receive real-time data (increasing number of asset-light business models), learn (or acquire know-how) using and analysing Big Data in depth.
- Technology is the key to success. It determines a future business model: using an end-to-end digital platform as a single-system IT-infrastructure and ensure scaling up is of most importance; banks should transfer data from the old legacy-loaded infrastructure once the innovative one is running.
- Regulation – banks should apply for equal regulatory treatment in comparison with market place regulation and establish an industry platform for KYC to ease regulatory onboarding procedures.
- PSDII opens barriers to competition. Banks have to improve on rigid collateral-based lending and show greater flexibility (e.g. pay-per-use, etc.).

(II) Innovation

- Unitranche debt facilities are assessed as potentially disruptive – these should be offered to SMEs.
- R&D has to be intensified as well as work on cultural change including a new skill set for innovation.
- BMI has to be executed in small teams outside the running business model to avoid “cannibalisation-ideas”.
- Blockchain cannot provide use cases for the lending market. The combination of Blockchain and smart contracts can eventually ease documentation (in trade finance).

(III) Cooperation

- Market places and challenger banks can present enormous threats. Collaboration seems to ensure relevance.
- APIs must be up to date; otherwise innovative players cannot cooperate.
- Banks should collaborate with market places. Trust comes with banks; real-time data analysis comes with market places.

- Banks should collaborate as soon as possible. Fintechs and challenger banks are willing to cooperate with banks as relationship and trust come with them. Niche lending and digital processes come with Fintechs and challenger banks.

(IV) Market Coverage Strategy

- The definition of core competencies and core strategy is important for banks to make themselves able to cooperate.
- Banks can acquire global Fintech service TransferWise as their product is superior.
- Fintechs can cover SMEs up to EURO 25m in revenue and loans up to EURO 1m
- Banks have to act globally, focus on time-to-market and traceability / transparency to inquiries (compare parcel live-delivery-status).
- The “quick and dirty” market should be released, but the SME middle market addressed via platform. The larger SME market (which tends to be the corporate banking market which also goes beyond the SME market) should be occupied.
- Banks should establish a communication strategy pinpointing relationship management (in crisis: problem-solving is lies in key accounting, not anonymous platform business). Using relationship managers as personal platform moderators / advisors can protect banks from losing the relationship to their customers.

Platform – digital products, personal advice – a holistic financial service provider

- Banks should offer an own main multi-bank finance dashboard.
- Focus has to lie on inherently superior core products adding third-party lending products as well as beyond-banking solutions to the platform.
- A platform can be used as central tool for clients (lean debt demand) and relationship managers (complex cases). Cases are then channelled to external providers (e.g. Fintechs) or internal stakeholders (central credit risk management).
- Access for investors to the platform to sell off loan contracts directly (securitisation) is a USP.
- Cross-subsidisation (cross sell through analysing account data, affiliate fees from travel agencies, insurance companies, etc.) can reduce lending interest rates.⁸⁶

⁸⁶ Cross-subsidisation is not a shared understanding of interviewees but was a matter raised by one of the interviewees and should be kept in mind.

As debt financing is expected to grow, due to rising effort of digitalisation as well as internationalisation (Muller et al., 2018), it is now time to implement a future-proof business model. This business model innovation includes adding new actions to an existing business model: a digital platform would be added to nondigital, current lending (Amit and Zott, 2012).

4.3 Conclusions

The analysis of data is based on the research methods established in Chapter 3. Firstly, propositions were defined in light of the gaps found in the literature review. These were:

- (I) The banks' business model is not appropriate anymore to provide lending to German SMEs!

Lessons learnt from the literature: there is a diverging interest of banks and SMEs; SMEs are likely to use digital lending solutions; what was unclear is if banks can meet future lending demand adequately.

- (II) Fintechs have smarter and more efficient solutions to provide lending to German SMEs!

Lessons learnt from the literature: (BM)I is a valuable source of growth for banks to stay relevant to SMEs and a suitable approach to collaboration; Fintechs may disrupt the bank debt market but the technology / business model used for that is unclear. Suggestions for banks to innovate themselves are available only on a market-level and not concrete.

Based on that, topics, questions and propositions were developed for semi-structured interview with experts. Two pilot tests ensured validity and reliability and sharpened the interview process beforehand. Iterative loops from successive interviews made the survey more convenient and increased accuracy of data. Through use of multiple data (data from 11 interviews, cross-checked with literature) as well as pattern matching, explanation building within and also across cases, rich findings were shown. A replication approach was applied to the data analysis to develop the true essence of

interview data and ground the BMI-framework on a solid basis. All in all, both propositions were answered by this work. In the following chapter findings and results of analysis are refined to contributions with an eye to originality, creativity and innovation.

5. CONTRIBUTIONS










The DBA as an applied research degree focusses on contributions to professional practice - these are shown in the first subsection. Contributions to knowledge are presented in 5.2.

5.1 Contributions to practice

Major findings include a BMI framework as well as a guide to innovating business models. The outcome can be understood as a sound basis to define a banking strategy. To acknowledge results from Massa, Tucci and Afuah (2017), results from the data analysis are underlain and compared to findings of the literature review (Massa et al., 2017, p. 47 ff.) to increase the resilience of the framework.

To generate the BMI the canvas by Osterwalder and Pigneur (2010) is used. This can be applied by banks to formulate an SME lending strategy reinventing their current business model.

Figure 36: The suggested platform canvas

 Key Partners BigTechs / Corporate banks / Challenger banks: Fast liquidity demand up to EUR 100,000 (working cap.), focus on merchants and commerce Fintechs: Lean debt up to EUR 2m, less creditworthy, asset-light business models Debt Funds: Make unitranche complete, complex debt demand KYC-Experts: Ease onboarding by making it digital, easy to regulate as a single system setup Investors: Loan sale of credit risk portfolio via automated matching	 Key Activities Provide unitranche lending Securitisation Personal advice Beyond banking-solutions KYC-onboarding Multi-bank usage	 Value Propositions The platform is a transparent + convenient way providing best lending + beyond banking solutions reducing the uncertainty of not being financed. It addresses German SMEs with short-term + long-term financing need seeking for transparent, lean, digital and fast processes. The portal also offers further financing demand, e.g. Mezzanine + Equity and gives personal advice through moderators + relationship managers. Unlike existing platforms, it is a holistic financial service provider from an incumbent, trusted partner.	 Customer Relationships Acquisition through on-site relationship managers Retention through holistic and convenient platform Scaling through superior USP and no need to consider other financial service partners	 Customer Segments German SMEs Could be expanded to start-ups, commercial lending and private clients Could also be expanded to additional countries
	 Key Resources KYC linkage (API) Documentation upload + reader for client input Risk engine + external data feed (via PSDII) Investor engine (automated matching) Decision engine (Central CRM or Key Partners) Payment engine Joint 2-way access		 Channels Online via website, could be expanded to mobile App Stationary via branches and relationship managers	
 Cost Structure Initial costs: Setup, API-programming, internal workshops, marketing campaign, collaboration contracts, possibly acquisition of KYC-expert Running costs: Data warehouse, security, lending warehouse			 Revenue Streams Interest through direct lending Direct fees for further banking services (current account, FX, etc.) Indirect fees from collaborations / affiliates	

Illustrated by the author, following the canvas of Osterwalder and Pigneur (2010)

The canvas is chosen above others as it is a reviewed and acknowledged tool to generate salient points of the new business model. In the field of BMI and generation, it is one of the most cited and reviewed approaches. As it is just a way of summing up recommendations and deriving tasks out of it, theories from e.g. (Velu et al., 2015) and (Johnson et al., 2008) are also followed.

Unlike other parts of the canvas, cost structure and key resources have not already been described in detail. Cost structure defines the effort a bank has to put in to set the system up and keeps it running. Initial costs of the structure are mainly IT- and processed-based. Accordingly, the costs of hard- and software for the platform are calculated as well as for on- and offline marketing campaigns. It is highly important to define processes and value chains beforehand and staff the business model innovation adequately. A major pain point for customers is the onboarding of new clients to banks or financial partners. As players struggle with KYC-processes and a digital but regulator-approved concept, one has to keep in mind purchasing this knowledge from the market. There are several offers like PostIdent by Deutsche Post, and Fenargo, who already collaborate with BNP Paribas, BBVA or Santander and IDNOW, a video-identification-application approved by BaFin.

Key resources have to be added to the innovation as not all of them yet exist in banks. As the BMI is structured as a platform, it is mainly concerned with establishing state of the art-interfaces making collaboration and use of external data available. In this case the creation of a digital risk engine is also required. Banks still assess risks manually. The innovative risk engine obtains transaction data from other bank accounts as well as financial services providers such as Amazon, PayPal or eBay via PSDII. Additional sources from homepages, business registers or external media can also be used.

An investor's engine has greater complexity. Algorithms as well as AI (e.g. IBM Watson⁸⁷) can provide automated matching of

- each individual investor's investment sweet spot with
- single lending tickets of certain firms with certain ratings or with a bucket of SME debt.

⁸⁷ IBM Watson is self-learning software using AI.

The decision engine decides, on the basis of underlying risk parameters, whether to approve a loan application or route it to collaboration partners. In case of internal approval and communication with the customer via the platform or the relationship manager the risk engine can, by confirming online, communicate with the payment engine and provide the loan to a given current account. The payment engine also defines repayment and interest installations and prepares an automated booking. Figure 35 defines further tasks and gives an overview of outstanding decisions that have to be made by institutions involved.

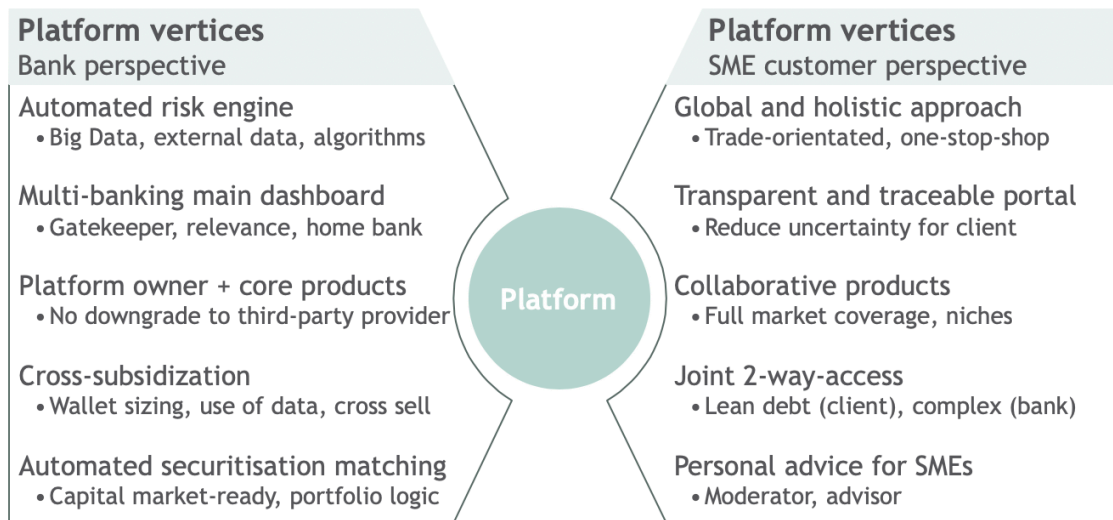
Figure 37: Protocol for banks to follow

Platform framework	To Do
Target group German SMEs Export-oriented Seek advice, sparring and holistic coverage Inhomogeneous market	Communication strategy
Customer pain points Analogue, time-consuming processes Duration of processes until decision is reached No coverage for asset-light or less creditworthy business models Forced to work with additional financing partners	Solved
Collaborate, make or buy BigTechs / Market places / corporate banks Fintechs Debt funds / Mezzanine and Equity Investors KYC-experts	Collaborate Collaborate / buy (TransferWise) Collaborate Collaborate / buy
Bank setup Cultural change: Change of skill set (IT & Innovation) R&D expansion Central and unite CRM-decision Existing data / API	External influences needed Budget needed Implementation of new process Data transfer to platform Update and define API

Illustrated by the author

Taking the BMI into consideration, Figure 36 sums up salient points of the platform from a bank and a SME customer perspective.

Figure 38: Design of the innovative platform model



Illustrated by the author

One can see that major pain points can be resolved, that players stay relevant in their defined target group and provide a benefit to further use of the platform, even if SMEs have received direct contact with collaboration partners after the first purchase. Finally, the following statements confirm and support the results of this work.

Statement of a Managing Director Strategy of a listed German Financial Service Provider which has expanded strongly:

“Even how bureaucratic current account opening is. They (annotation by the author: Fintechs and FSPs) transformed this process into a convenient, lean, digital one. I don’t have to go to a branch anymore to be serviced, as the digital channel meets my expectations perfectly. They win the customer right from the first touchpoint. Consequently, when customers are won instantly, I don’t think that they go to a bank any more when applying for a loan.”⁸⁸

⁸⁸ In German: „Wie umständlich da teilweise die Kontoeröffnungsprozess sind. Die haben das halt vereinfacht, verschlankt, digitalisiert. Da muss ich in keine Filiale mehr laufen oder irgendwas, sondern ich kann das alles voll digital machen. Und die holen den Kunden da gleich ab. Und wenn die den Kunden da einmal abgeholt haben, glaube ich nicht, dass der, wenn er seine Finanzierung braucht, zur Sparkasse geht.“

**Statement of a Managing Director SME Strategy of a German bank with
transnational approach focusing on bank debt:**

“Previous revenue streams are no longer suitable since the Subprime Crisis due to regulation, higher provable equity, etc. as well as changing demand and risk structures. Consequently, the business model has to be reinvented.”⁸⁹

**Statement of a Managing Director SME Strategy of a German bank with
transnational approach focusing on bank debt:**

“Lending can easily be transferred to platforms. Matching a number of lenders with a number of borrowers, but not using the bank’s balance sheet and applying a uniform risk scoring and risk-return profile by adding further scorings and profiles. But it is more than matching lenders with borrowers. It is offering a portfolio logic, a diversified risk-return investment opportunity to the investor.”⁹⁰

⁸⁹ In German: „Weil eben Erlösquellen, die es bis jetzt noch gab, auch von makroökonomischen Effekten her niedrige Zinsen und reguliert und höhere Eigenkapital-Hinterlegungserfordernisse etc., also klassische Erlösquellen sind nach der Finanzkrise im Wesentlichen durch regulatorische Eingriffe verschwunden, aber auch durch veränderte Nachfrage- und Risikostrukturen haben sich verändert, also muss sich das Geschäftsmodell weiter entwickeln.“

⁹⁰ In German: „Kreditgeschäft bietet sich natürlich als Plattformlogik an, weil ich viele Geldgeber mit vielen Geldnehmern zusammenbringe und das aber dann nicht mehr über eine Bankbilanz ziehe, wo ich sozusagen ein einheitliches Scoring und Risk Return Appetit-Modell dahinter habe, sondern wo ich eine Plattform nach Risk Return Appetit und Stücklosgrößen etc. bauen kann. Insofern bietet sich das grundsätzlich an. Ich glaube, das ist schon mehr, dass man nicht einfach nur sozusagen den Lieferanten und den Kunden zusammenbringt und dann eine 1:1-Finanzierung macht. Also Sie wollen immer noch ein Portfolio-Einsatz, sie wollen immer noch dem Investor eine Streuung ermöglichen.“

**Statement of a Founder and Member of Board of Directors of a German Fintech
listed on German stock exchange with cross-border focus**

“We recognise that in SME banking margins of incumbent banks are not adequate any more. Homemade problems are crucial: lack of efficiency. “⁹¹

5.2 Contributions to knowledge

This section clarifies if research questions have been answered and how this work contributes to the aim of the paper. This work aimed for developing a proper business model for banks to survive in the German SME lending market. To approach this overall goal, the following research propositions were used and presented on page 106 and following, and research questions answered:

Proposition (I)	Objectives	Research Questions
The banks' business model is not appropriate anymore to provide lending to German SMEs!	To explore changes in the institutional and macroeconomic area concerning the German SME market.	How will the institutional and macroeconomic situation change concerning the German SME market?
	To explore changes in the microeconomic area of the German SME market.	How will the microeconomic situation change in the German SME market?

Proposition (II)	Objectives	Research Questions
Fintechs have smarter and more efficient solutions to provide lending to German SMEs!	To explore innovation as a key element for successful business models and growth.	Why is innovation important for German banks and which innovative approaches can solve the predicament?

⁹¹ In German: „Wir stellen fest, dass für die normalen Banken das Firmenkunden-Geschäft per se, was die Margen betrifft, kaum noch auskömmlich ist. Und das liegt zum großen Teil tatsächlich an hausgemachten Themen, nämlich in mangelnden Effizienzen.“

	To identify Fintech business models which can provide lending to German SMEs.	Which Fintech business models can provide lending to German SMEs?
	To explore how German banks can improve and adjust their business model to stay relevant in the German SME lending market.	How can German banks improve and adjust their business model to stay relevant in the German SME lending market?

Reflecting on the replication matrix, the research questions were answered as follows:

How will the institutional and macroeconomic situation change concerning the German SME market?

Answered through replication 5/5: Regulation is the killer of innovation as well as the banks' business model.

It is made clear that through the regulatory agenda, banks' business models are increasingly put under pressure. As regulation is expected to be executed on the same level, banks are forced to adjust to it. Otherwise, margins and market share will decrease.

How will the microeconomic situation change in the German SME market?

Answered through replication 2/5: Fintechs serve German SMEs with smarter and more convenient lending solutions.

It is found out that SMEs are on their way to the digital world, are willing to work with Fintechs and innovative, digital service providers and consider further lending solutions. This is confirmed by Fintechs reporting their impressive growth rates and promoter scores within the SME lending market.

Why is innovation important for German banks and which innovative approaches can solve the predicament?

Answered through replication 1/5: The banks' business model is not appropriate anymore to provide lending to German SMEs.

Through the first replication, it is made clear that the current banks' business model can't serve SMEs with lending anymore. Therefore, innovation is identified as the key success factor to reinvent the business model. Goal of the innovation is to stay relevant for the defined target group.

Which Fintech business models can provide lending to German SMEs?

Answered through replication 2/5: Fintechs serve German SMEs with smarter and more convenient lending solutions.

As discussed in the analysis and findings chapter, Fintechs deliver superior solutions to German SMEs in certain niches. They benefit from their agile, lean business models focusing on Big Data and automation. They lack a broad customer base and the direct contact to customers at the POS.

How can German banks improve and adjust their business model to stay relevant in the German SME lending market?

Answered through replication 2/5: Fintechs serve German SMEs with smarter and more convenient lending solutions.

Answered through replication 3/5: Cooperation with Fintechs is a major driver for banks to stay relevant.

Answered through replication 4/5: Blockchain has no use cases and added value for lending to German SMEs.

A combination of three stated replications (2, 3 and 4) provides answers to this research question. An improved banks' business model adjusted to a different macroeconomic and microeconomic area reflects on Fintechs delivering smarter and more efficient solutions in certain market niches as well as cooperation between banks and Fintechs and FSPs as a major driver for future relevance. In addition, and to extend considerations about the reinvention of the business model, one should focus on automation and digitalization, not on the Blockchain technology as a medium. Following the case study's suggestions, Blockchain has currently no use case to add value to SME lending in Germany.

All in all, the institutional and macroeconomic analysis combined with findings from the qualitative analysis show a significant shift, mainly originated by regulation and the monetary policy. It was made clear what banks have to reconsider in a market coverage strategy and their current business model. The microeconomic analysis demonstrates that SMEs develop demands that go beyond the coverage of banks. All in all, it was learned that the current business model of banks cannot meet SMEs demands in the financing and lending area fully and that further needs are diverging from the banks' offers. Consequently, banks lose market share and it is made clear to them that potentially disruptive solutions are already available in niches (e.g. unitranche, TransferWise, collaboration of market places with banks, etc.) that will be major threats to the existence of banks.

The concept of innovation in general, business model innovation and disruptive innovation in particular were assessed as major influences on sustainable growth and long-term outperformance in the literature review. Innovative financial business models were analysed and extracted from what has been developed recently. From data analysis of interviews with experts, new lending approaches were developed. In addition, a business model innovation was formulated facilitating players as innovation leaders. It is made clear that smaller SMEs, less complex cases but also less creditworthy customers can be served more conveniently. Unlike one would suppose, not the full SME market can be served. In return, not only can Fintech approaches contribute to serving SMEs with lending, but also collaboration with challenger banks, corporate banks and market places (FSPs) as they can digitally use data from supply chains in more depth.

Taking contributions into consideration, the aim of the work how banks will survive in the German SME lending market, is reached. Further, suggestions were made how the banks' predicament can be solved by business model innovation to achieve future market relevant in financing German SMEs.

5.3 Assessment of contributions

The strength and resilience of the contribution have to be assessed. This can be done by testing its originality, creativity and innovation.

Reflecting on the categories of contribution, there is clear evidence of a way forward in practice. The framework and guidance on how to innovate a business model as well as strategic decision options can directly be applied in practical work and help firms defining their market approach. Further proof of reliable and relevant results is stated in the assessment of originality, creativity and innovation in the section below.

To strengthen the position of the contribution, it has to fulfil certain criteria to be resilient and can be approved. Following Baptistaa et al. (2015), one has to ensure originality of the research process itself, i.e. by reliable structure as well as following ethical standards. In addition, the “product” or outcome itself also has to be original. To assess the contribution holistically, it is of same importance to accomplish creativity and innovation (Baptista et al., 2015). Originality of the process based on validity, reliability and ethical standard is described in chapter 3.

Originality of the product and outcome itself as an authentic, genuine development derived from the researcher’s own analysis and reflections can also be fulfilled. By applying existing methods, e.g. a case study design with semi-structure expert interviews, to new data, but this framework building on existing knowledge, an incremental innovation is produced. In addition, originality can be achieved by reaching creativity and innovation.

Creativity can be reached, following Bennich-Björkman (1997) in Baptistaa et al. (2015) by the combination of relevance and novelty. Dedicating the following section to relevance and novelty, the outcome is both. Incumbent banks are struggling with finding and defining a future strategy to service the German SME market. Further, they lose market share due to their rigid and manual processes and business models or are, on average, not in a position significantly to gain new customers.

From a banks’ perspective the rationale and relevance of the work is strong. One may argue that other market participants such as Fintechs and challenger banks are truly interested in these outcomes as applying them may open up barriers and increase market chances. It can also be of interest for other financial service providers to reach out to

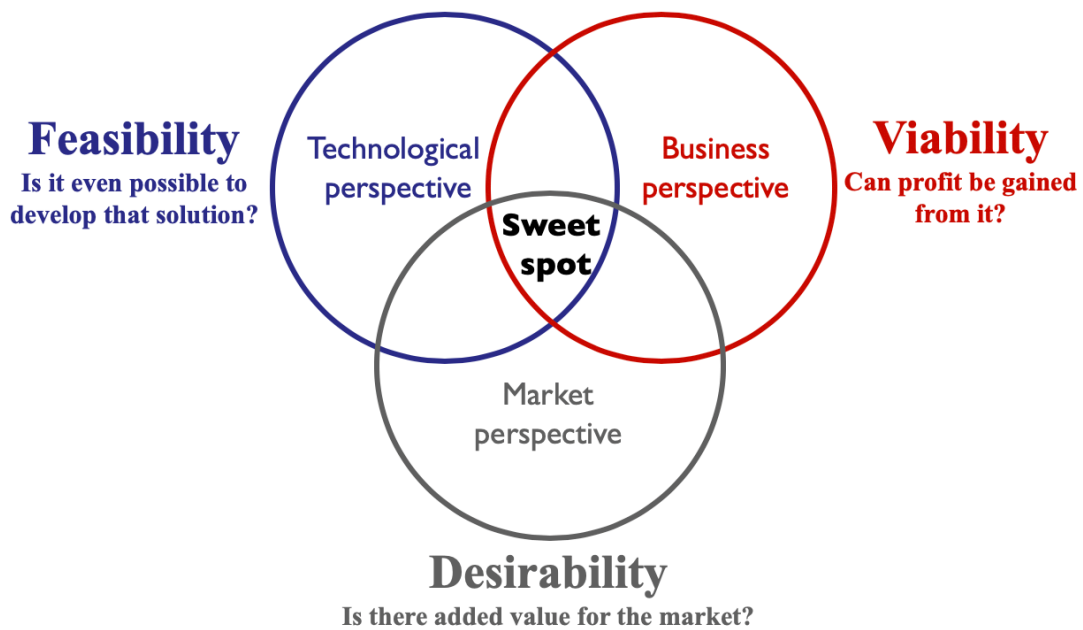
banks proactively to sell their services, know-how and approaches to them, as the work provides useful insight into the banks' pain points.

What is novel in these findings is, firstly, a holistic framework defining vertices of the new business model. Secondly, the solution also comes with rigid guidance on how to execute BMI as well as hurdles which have to be overcome. Lastly, it offers a decision grid for every specific recommendation, which strategy can be followed (collaborate; collaborate or acquire; acquire with precise firm recommendation, etc.). Unlike already existing management consultant papers, this is the first research-based work following scientific and ethical conditions specifically focusing the attractive German SME lending market providing a unique and holistic, tailor-made bank approach.

From an innovative point of view, the solution can be assessed as an economically valuable outcome as it can directly be applied to the market. The outcome can even be scaled when the model can be transferred to other economies or countries by deriving or developing it further if needed.

To frame the platform approach in a broader context and to test its feasibility, Baden-Fuller and Mangematin's (2015) results are applied. When considering BMI, it is necessary to review the new approach and compare it with the current. The former business model addresses SMEs as customers and offers the bank's products to them. By applying a multi-user platform, the bank has to expand their way of thinking about who is the customer (Baden-Fuller and Mangematin, 2015, p. 11 ff.). As the bank owns the platform and stays the gatekeeper of SMEs, it can undertake certain services (KYC, pre-risk assessment, etc.) and so generate an additional revenue stream which is paid by their partners (challenger banks, Fintech, etc.). Consequently, the bank's partners are also their customers, who have to be serviced, covered and addressed differently from formerly. Applying the findings of the literature review on BMI (e.g. Wirtz and Daiser 2018), it is necessary to evaluate the feasibility, desirability and viability of the project outcome. Reaching the sweet spot means applying these three salient points to reinvented business model and ensures a profitable, producible and value-adding solution.

Figure 39: Verification of the proposed BMI



Illustrated by the author

From a feasibility perspective, Fintechs and challenger banks replied that market places and their platforms are not “rocket science” at all. The platform can distribute via a web as well as mobile version. All partners can be connected via PSDII (API) as well as external sources to feed the decision engine with data. From a regulatory and legal perspective, standardised negotiations can be applied to setting up partners. As a bank, distributing loans and other financial services from third party providers is accepted by regulation and is already in place. In sum, the feasibility of the approach is assessed as straightforward.

As processes are remodelled digitally, the CIR is expected to be significantly lower than in the current setup as fewer staff are required to run the platform. Considering the initial costs of technology, marketing and communication, legal compliance and training, the business case, depending on the agility of the bank, should be reached soon after implementation. Keeping in mind the feedback from the interviews and comparing it with the literature, SMEs are open to innovative lending platforms as well as new, digital lending vehicles (Kann et al., 2014) and can consequently be transformed to the platform.

Considering viability and desirability, these perspectives are also assessed as straightforward. Therefore, this test is passed as well.

Compared with literature on the future of the SME lending market, the developed framework is a concrete and ready-to-implement one for German banks. Unlike the majority of existing practical management approaches (Sinn et al., 2013) (Baxter and Vater, 2014) (Bartels and Lösch, 2015) (Juchem, 2017) (Oberle et al., 2016), etc.), results are based on scientific research, are directly applicable and deliver a concrete solution to the German banks' predicament of financing German SMEs in the future.

All in all, one can see that the contribution to practice is significant to several stakeholders, directly applicable on the market and judgeable from an external perspective as it is based on existing knowledge (literature review), uses existing methods (methodology chapter), transparent (full access to gathered data, chronological tracking of processes in the data collection) and follows ethical rules.

5.4 Limitations and further research

In this section an outlook is created by linking up limitations of the work with further research opportunities directly related to the framework.

Limitations

The qualitative approach limits the study, as the work is based only on a few opinions of a few experts. As a consequence, results cannot be generalised as in quantitative approaches. Nevertheless, in this setup there would not be additional knowledge gained by interviewing a larger number (e.g. market research) as deep know-how is required.

Availability of data limits the study. As only a few experts can give answers to these complex questions, every interviewee defined as expert is truly important to the outcome of the study. Unfortunately, not every interviewee invited was accepted by potential interview partners or the connection to a few could not be established. As the financial services and lending market is already and will still be in a massive transformation, more

professionals will have to change to gain expert knowledge which enhances pursuing research.

Due to the framework of this research paper only one researcher acted as interviewer. Accordingly, the whole focus lay on the performance of the author, which is, from a human perspective, volatile from day to day. It could be overcome by using the research framework in a broader setup with two or more researchers, which would also reduce bias.

As the DBA is a structured and professional doctorate programme expressly designed for managers in practice, time and flexibility limit the study. Researchers with an explicit focus on scientific work would open up barriers to develop more creativity, rationalisation, reflection and iteration on aims, objectives and research questions. A practical result, which can be applied instantly, would probably be missed by that approach. So to speak, the researcher was aware of these limitations beforehand and was able to evade them to the best of knowledge.

The focus of the study could have been increased by narrowing down and specifying research questions more precisely as follows. The work puts Fintech ideas and the current banks' business model in the forefront. These themes could have been split into a group of questions looking at international Fintechs, German solutions and those from other local markets.

Interviews were held in German. The obvious benefit of this is that experts use their native language but, since all translation is contingent on skills possessed, and perfection an unobtainable goal, through translation from German to English finest accuracy and certain details were probably lost. Reconsidering causalities and meanings behind what was said, this could have been mitigated. Reflecting on results of the research of Seidenstricker (2014), achieved results have to be further tested in the incubation phase. In addition, feedback of partners, customers as well as regulatory views have to be used to iterate on the prototype until it can finally be implemented (Seidenstricker et al., 2014).

Further research

In this thesis, it was assumed that banks are not involved into R&D much with the consequence of lacking innovation in their business model. Future research can, applying a quantitative study, test and verify this assumption and develop solutions for the banking industry.

It was found out that cooperation can be the success factor for banks to stay relevant in the German SME lending market. Further research can adopt this and turn the perspective to a Fintech and FSP point of view. A qualitative study can be used to consider terms and conditions for Fintechs and FSP under which they should approach banks. In addition, research could also look at mergers and acquisitions of banks with Fintechs, challenger banks or market places. This would enhance strategic decisions made by these market participants.

As evidence of this thesis shows that collaborations of banks with FSPs (in this sense market places) is potentially disruptive, one could apply a single case study using Amazon or Alibaba as an example and research on salient points of “the Amazon Bank for German SMEs”.

Future research can also focus on the design of the job profile of a relationship manager. This thesis found out that SMEs want to retain their personal advice at the POS, which should not be digital. A qualitative approach can uncover which skillset is required to adjust to the changing SME market.

It was mentioned that banks and financial business models benefit from the PSDII directive, as external financial data can be gathered and aggregated more easily. Further research may, through a quantitative study, measure the outcome of the PSDII directive in terms of risk assessment. The study would show how further data elevate risk analysis and if it leads to a more realistic assessment.

Further research could also focus on trade finance which is said to be disrupted by Blockchain or other digital technologies and connected business models.

To address limitations discussed in this section further research can contribute to knowledge by using different methods. It is conceivable that use of a quantitative approach, contacting customers to find answers to a beta-version of a platform prototype, e.g. to prove concepts, receive feedback on customer experience and iterate afterwards, would be delivering further detail. These considerations are based on

Moreover, as the perspective of the work is defined as an engaged banks' and not the customer perspective, research could be executed solely from a customer perspective. One would receive a different picture of what is likely to be provided. This perspective is limited, as customers cannot assess regulatory hurdles and boundaries set by technology and the financing market but can contribute to an ideation stage of an innovation. Further to generalise studies can use a larger scale of informants for each case.

To improve the developed framework, one could focus more precisely on salient points of the platform itself. This could mean analysing digital risk engine approaches as well as an analysis from the technological perspective. Not included in the study is a connection of the platform solution with an appropriate way of selling off loans to the capital market. In this case securitisation, raising one's own fund or brokerage of loans to other lending platforms, e.g. crowdfunding, could be analysed more carefully. There have already been studies at Harvard University looking at these questions more precisely (Vallee and Zeng, 2019).

6. CONCLUSION

6.1 Addressing the research questions

The overall research question of this work is, “how banks will survive in the German SME lending market?”.

To find answers and test the question on relevance, the literature review provides a broad basis of understanding. Firstly, strategic management decisions were discussed to understand the how and why of certain market strategies. In particular, the institution-based view, the resource-based view and dynamic capabilities were demonstrated as formulated by which to reach a strategic fitness for operative execution. In the ethics & values-section a clear perspective on the German banking DNA was displayed: the banks' CSR and true and fair actions are expected from by customers. The institution-based view as a theory in contrast to the resource-based view and dynamic capabilities is more suitable for this work as it supports externally influenced innovations more strongly than others. The macroeconomic analysis shows a significantly increasing effort banks have to satisfy regulation. Evidence of this is derived from the recently implemented regulatory frameworks (Basel III, etc.) based on the need to make banks and the financial system more resilient in crisis. All in all, banks are forced to increase their reporting habits, are reviewed more regularly and need not only to increase their equity positions in relation to risks but use higher quality of equity on their balances. This results in significantly higher costs and leads to the question whether certain niches can still be covered on the existing business model.

The microeconomic analysis focuses on the German SME market, which has a truly special DNA as compared with other economies. With several hidden champions and world market leaders, it is the powerplant of the economy. Characterised by their long-term perspective, as they are often family-owned, their valuable trust in their principal bank and their innovative spirit, this heterogenic market is attractive but also challenging to banks. Considering digitalisation, German SMEs are moving in the right direction. Nevertheless, their strong focus lay on digitalising their production processes and supply chains, not their financial partners and advisors. Here SMEs are still dependent on their partners' development as they have mostly outsourced financial tasks to these. Due to a

strong economy their equity ratio was rising, and their debt positions were stable or even declining. Recently, due to increased bureaucracy and nondigital banking processes, which they are not used to, unlike in their private situations (using Amazon, Google or Facebook is digital and convenient), SMEs are testing new, innovative and digital lending solutions. Financing their expansions, digitalisation or new business ideas and models, they note in banks a decreasing appetite for risk in certain situations which is paradox in a booming economy. Their interests increasingly diverge from the banks' approach.

Valuing this development, the last section of the literature review focuses on innovation. Based on profound work of Schumpeter and colleagues, innovation by degree of novelty (e.g. disruptive or radical) and by degree of category (e.g. Business Model Innovation) is explained in detail. To transfer to practice and test knowledge, new financing models are analysed. Fintechs, often using economics of platforms and scale with immense growth rates and solid costs are categorised within the innovation field. They are not disruptive by definition but have niche approaches addressing certain sections of the financial banking supply chain. In debt finance Fintechs use additional sources to obtain a more realistic picture of their counterparts' risks. In addition, they can make use of Big Data through their know-how in IT. They have the ability to provide a superior digital customer experience and connect needs with investors' capital (single investors, crowdfunders, etc.) but they lack true banking knowledge, personal relations, and strong, broad customer bases. Barriers also arise from regulation and trust concerns, as they are fairly young.

Summarising key findings of the literature review, it was found that banks cannot serve SMEs holistically in the lending market as certain niches are no longer economical under the current business model. Fintechs do address SME demands more conveniently in these niches but cannot cover the whole market. To create a BMI framework and formulate a strategic approach to fill the gaps, a methodological setup was chosen.

Based on the epistemology, concerned with whether, what and how we know and ontology, concerned with what there is, the following research design was chosen:

qualitative research enhances individual and so niche understandings. As the identified gaps cannot be filled by crowd knowledge, but by experts, this approach is chosen over others. By the method of in-depth interview of experts, with a semi-structured approach, the case study design can reveal hidden knowledge of experts (Banking, Fintechs, Financial Service Providers, Academics & Consultants) who are able to assess which business models have the highest chance of application to German SMEs' future financing demands. Following tested and reviewed rules and frameworks for qualitative research in general and case study research in particular ensures validity and reliability. In addition, ethical standards were discussed.

Operational execution of the research design shows 11 interviews in four cases within a five months' time frame from pilot-testing and data collection to analysis and reflection on findings. Firstly, data were classified using NVIVO. Salient points of the transcribed interviews were summed up individually. A code structure was established based on these findings to categorise ideas and match patterns. The within-case analysis ensured a proper understanding of directions and reduced premature and too general assumptions. The cross-case analysis then produced the essence of the qualitative data. The replication logic was used to reach a same understanding and the common denominator of what was gained. These findings were enriched by a lagging and leading indicators and interview outcomes from respondents. To ensure validity and reliability and by using a second source of data, results were cross-checked and compared with recent developments in the Fintech and banking market. Findings were then discussed the following section.

6.2 Conclusion of findings and outlook

Findings of the work result in a holistic business model innovation framework for banking institutions. The framework suggests a platform strategy for remaining the gatekeeper of the customer and enables banks to service the developing demand of German SMEs even though products are provided by third parties. Collaboration partners can address niches they already cover, and banks are not able to service SMEs with their present business model. The platform approach can, on the one hand, contribute to controlling and reducing costs by enabling digital and central end-to-end processes and

puts the core assets of involved banks - personal relations and trustworthy advice - to the forefront. An automated risk engine uses internal as well as external sources by applying PSDII. A multi-bank interface ensures that customers use the platform as a principal contact point and assign dashboard summing up relevant contracts, transactions and current accounts to one convenient shop. This prevents banks from becoming a third-party product provider as they keep the relationship with their customers. 2-way access reduces the uncertainty of not knowing the steps of the lending process as well as not being serviced in time. This is important from the clients' perspective (first way) as well as from the relationship managers' point of view (second way), to track and prioritise certain procedures. A leading indicator was revealed but not replicated by others: cross-subsidisation can be applied to margins of important anchor products as loans or revolving credit facilities by making greater use of the analysis of the automated risk engine. These analyses can be addressed through cross sell (e.g. commission of third-party collaboration partners providing accounting tools to customers who still book transactions manually).

The platform approach is supported by a strategy. This helps decision-making on questions of make, collaborate or buy; defines vertices of the platform and gives advice on setting up a digital ecosystem. In particular, a cultural change has to be moderated internally, the digital agenda has to be supported by an external marketing campaign to ensure fast and broad customer adoption. In addition, R&D on digitalisation has to be established at a more holistic level to enhance the banks' general strategy of market disruptions. To enable scaling up of the platform it is of prime importance to ensure a portfolio logic. Investors are interested in taking risks in a heterogeneous, well-diversified German SME market. To provide convenient and easy access, credit risk has to be packaged and sold off to them.

Collaboration of a market place with an engaged bank has also to be considered as it is assessed as potentially highly disruptive.

These further considerations lead over to limitations with an outlook on what can in future be analysed.

Platform strategies are an established field in other sectors. A fact in these areas is often that only one or a few players dominate the market. By investigating these market places

and platforms for their key success factors, the suggested approach could be developed more profoundly. To frame this analysis with a method, a quantitative approach could be used testing generated hypotheses with customers. This would enhance the customer understanding from a market-research point of view.

One major benefit of this framework relies on collaboration as only then can holistic coverage be ensured. This leads to the opportunity to explore mergers & acquisitions as well as integration and connecting partners to existing business models. In addition, other economies with different banking and SME approaches can make helpful contributions. Focussing on technological perspectives of a platform approach, risk engines, strongly influenced by PSDII, can be analysed more carefully.

7. REFERENCES

- Abernathy, W. J. and Utterback, J. M. (1978) 'Patterns of Industrial Innovation', *Technology review*, 80(7), pp. 41-47.
- Academic Journal Guide 2015* (2015), London: Association of Business Schools.
- Alber, M., Bley, A., Evers, M., Kleining, P., Meier, M., Petersen, V. J., Rimpler, R., Roik, O., Röder, J., Scheffler, S. and Vogt, G. (2016) 'Der Mittelstand - Starker Partner für Europa - Jahresmittelstandsbericht 2016'.
- Allmark, P. J., Boote, J., Chambers, E., Clarke, A., McDonnell, A., Thompson, A. and Tod, A. (2009) 'Ethical issues in the use of in-depth interviews: literature review and discussion', *Research ethics review*, 5(2), pp. 48-54.
- Amineh, R. J. and Asl, H. D. (2015) 'Review of Constructivism and Social Constructivism', *Journal of Social Sciences, Literature and Languages*, 1(1), pp. 9-16.
- Amit, R. and Zott, C. (2012) 'Creating value through Business Model Innovation', *MIT Sloan Management Review*, 53(3), pp. 41-47.
- Anastassiou, C. (2013) *Kreditvergabe: Eigenkapital wird zum Hauptkriterium: Die Welt*. Available at: <http://www.welt.de/sonderthemen/mittelstand/finanzierung/article120900715/Eigenkapital-wird-zum-Hauptkriterium.html> (Accessed: 04.01. 2019).
- Anney, V. N. (2014) 'Ensuring the Quality of the Findings of Qualitative Research: Looking at Trustworthiness Criteria', *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies*, 5(2), pp. 272-281.
- Astor, M., Rammer, C., Klaus, C. and Klose, G. (2016) 'Innovativer Mittelstand 2025 – Herausforderungen, Trends und Handlungsempfehlungen für Wirtschaft und Politik', *Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie des Center for European Economic Research und Prognos*.
- Atzler, E. (2014) *Firmenkunden im Fokus: Handelsblatt Online*. Available at: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/leasing/geschaefte-mit-dem-mittelstand-firmenkunden-im-fokus/9881338.html> (Accessed: 18.04. 2019).
- Autio, E., George, G. and Alexy, O. (2011) 'International Entrepreneurship and Capability Development - Qualitative Evidence and Future Research Directions', *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 35(1), pp. 11-37.
- Baden-Fuller, C. and Mangematin, V. (2015) *Business Models and Modelling Business Models - Advances in Strategic Management*. Emerald.
- BaFin (2018) *Unternehmensgründer und Fintechs*. Frankfurt am Main: BaFin. Available at:

https://www.bafin.de/DE/Aufsicht/FinTech/fintech_node.html;jsessionid=8023013331C528BDDE16C8E9E8528D9B.2_cid372 (Accessed: 04.01. 2019).

Bank for International Settlements: The BIS - a profile (2016). The BIS - Promoting global monetary and financial stability. Available at: <https://www.bis.org/about/profile.htm> (Accessed: 09.12. 2018).

Bankenverband Jugendstudie 2012 (2012): Bundesverband deutscher Banken, Berlin. Available at: <https://bankenverband.de/media/files/Jugendstudie-lang.pdf> (Accessed: 09.12. 2018).

Bankstellenbericht 2015 - Entwicklung des Bankstellennetzes im Jahr 2015 (2015), Frankfurt am Main: Deutsche Bundesbank.

Baptista, A., Frick, L., Holley, K., Remmik, M., Tesch, J. and Åkerlind, G. (2015) 'The doctorate as an original contribution to knowledge: Considering relationships between originality, creativity, and innovation', *Frontline Learning Research*, 3(3), pp. 55-67.

Barney, J. B. (1991) 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.

Barney, J. B. (2001) 'Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes', *Academy of Management Review*, 26(1), pp. 41-56.

Barreto, I. (2010) 'Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future', *Journal of Management*, 36(1), pp. 256-280.

Bartels, P. and Lösch, H. (2015) 'BDI/PwC-Mittelstandspanel - Die Digitalisierung im Mittelstand', (1/2015).

Basel Committee on Banking Supervision reforms - Basel III. Basel: Bank for International Settlements. Available at: <http://www.bis.org/bcbs/basel3/b3summarytable.pdf> (Accessed: 08.12. 2018).

Basel III leverage ratio framework and disclosure requirements (2014), Basel: Bank for International Settlements.

Basel III phase-in arrangements: Bank for International Settlements. Available at: http://www.bis.org/bcbs/basel3/basel3_phase_in_arrangements.pdf (Accessed: 09.12. 2018).

Basel III The Liquidity Coverage Ratio and liquidity risk monitoring tools (2013). Basel: Bank for International Settlements. Available at: <https://www.bis.org/publ/bcbs238.htm> (Accessed: 09.12. 2018).

Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems (2010): Bank for international Settlements. Available at: https://www.bis.org/publ/bcbs189_dec2010.htm (Accessed: 09.12. 2018).

- Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems* (2010 (rev 2011)). Basel: Bank for International Settlements. Available at: <https://www.bis.org/publ/bcbs189.htm> (Accessed: 09.12. 2018).
- Basel III: the net stable funding ratio* (2014). Basel: Bank for International Settlements. Available at: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d295.htm> (Accessed: 09.12. 2018).
- Bauer, W., Praeg, C.-P. and Schmidt, C. (2015) *Trendstudie »Bank & Zukunft 2015
»Aufbruch zu neuen Kundenerlebnissen und Services in der digitalen Ökonomie«
- Management Summary*. Stuttgart: Fraunhofer-Verlag.
- Baxter, M. and Vater, D. (2014) *Auf dem Weg zur Retail-Bank der Zukunft*, Munich: Bain & Company Germany Inc.
- BCBS (2004) *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards - A Revised Framework*, Basel: Bank for International Settlements.
- 'BEG I', (2014) *Entwurf eines Gesetzes zur Entlastung insbesondere der mittelständischen Wirtschaft von Bürokratie (Bürokratieentlastungsgesetz)*.
- 'BEG II', (2016) *Entwurf eines Zweiten Gesetzes zur Entlastung insbesondere der mittelständischen Wirtschaft von Bürokratie (Zweites Bürokratieentlastungsgesetz)*.
- Belleflamme, P., Omrani, N. and Peitz, M. (2015) 'The economics of crowdfunding platforms', *Information Economics and policy (Elsevier)*, 33, pp. 11-28.
- Benney, M. and Hughes, E. (1956) 'Of sociology and the interview', *American Journal of Sociology*, 62, pp. 137-142.
- Benutzerleitfaden zur Definition von KMU. 2015. Luxembourg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union.
- Berger, A. N. and Udell, G. F. (2006) 'A more complete conceptual framework for SME finance', *Journal of Banking & Finance*, 30(11), pp. 2945-2966.
- Berglund, H. and Sanström, C. (2013) 'Business model innovation from an open systems perspective: structural challenges and managerial solutions', *Int. J. Product Development*, 18(3/4), pp. 274-285.
- Berry, R. S. Y. 'Collecting data by in-depth interviewing', *British Educational Research Association Annual Conference*, University of Sussex at Brighton, September 2-5 1999.
- Beyer, P. (2016) *FinTechs und Banken: Konkurrenten oder starke Partner?* Innovation & Digital: ZEB. Available at: <https://bankinghub.de/innovation-digital/fintechs-und-banken-konkurrenten-oder-starke-partner> (Accessed: 18.12. 2018).
- Blanchet, M. and Rinn, T. (2016) *The Industrie 4.0 transition quantified. Think Act - beyond mainstream*. Munich: Roland Berger. Available at:

<https://www.rolandberger.com/en/Publications/The-Industrie-4.0-transition-quantified.html> (Accessed: 04.01. 2019).

- Bley, A., Vogt, G., Holstein, M. and Niegsch, C. (2013) 'Mittelstand im Mittelpunkt', *WGZ Bank, BVR und DZ Bank*, Herbst 2013(1).
- Block, J., Thurik, R., Zwan, P. v. d. and Walter, S. (2013) 'Business Takeover or New Venture? Individual and Environmental Determinants From a Cross-Country Study', *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 37(5), pp. 1099-1121.
- 'BMW: German Mittelstand - Motor der deutschen Wirtschaft', (2014) *Factbook German Mittelstand*.
- BMW: Wirtschaftsmotor Mittelstand - Zahlen und Fakten zu den deutschen KMU* (2014).
- Bollen, K. A. and Paxton, P. (1998) 'Detection and Determinants of Bias in Subjective Measures', *American Sociological Review*, 63(3), pp. 465-478.
- Bower, J. L. and Christensen, C. M. (1995) 'Disruptive Technologies: Catching the Wave', *Harvard Business Review*, 73(1), pp. 43-53.
- Boyce, C. and Neale, P. (2006) 'Conducting in-depth interviews: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input', *Pathfinder international tools series: Monitoring and Evaluation – 2*.
- Bryman, A. (2012) *Social research methods*. 4 edn. Oxford: Oxford University Press.
- Buffet, M. and Clark, D. (2006) *The Tao of Warren Buffet*. New York: Scribner.
- Bundesbank (2012) 'Die langfristige Entwicklung der Unternehmensfinanzierung in Deutschland – Ergebnisse der gesamtwirtschaftlichen Finanzierungsrechnung', *Monatsbericht Januar 2012 Deutsche Bundesbank*.
- Bundesministerium der Finanzen: Europäische Finanzhilfen im Überblick* (2018): Bundesministerium der Finanzen. Available at: https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Europa/Stabilisierung_des_Euro/europaeische-finanzhilfen-im-ueberblick-pdf.pdf?__blob=publicationFile&v=64 (Accessed: 09.12. 2018).
- Caouette, J., Altman, E. and Narayanan, P. (1998) *Managing Credit Risk - The next great financial challenge*. Wiley frontiers in finance.
- Charitou, C. D. and Markides, C. C. (2003) 'Responses to disruptive strategic innovation', *MIT Sloan Management Review*, 44(2), pp. 55-63.
- Chase, R. (2016) *We Need to Expand the Definition of Disruptive Innovation*: Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/2016/01/we-need-to-expand-the-definition-of-disruptive-innovation> (Accessed: 18.04. 2019).

- Chesbrough, H. (2007) 'Business model innovation: it's not just about technology anymore', *Strategy & Leadership*, 35(6), pp. 12-17.
- Chesbrough, H. (2010) 'Business Model Innovation: Opportunities and Barriers', *Long Range Planning*, 43(2-3), pp. 354-363.
- Christensen, C. M. (1997) *The Innovator's Dilemma - When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M., Bartman, T. and Bever, D. v. (2016) 'The Hard Truth About Business Model Innovation', *MIT Sloan Management Review*, 58(1), pp. 31-40.
- Christensen, C. M. and Overdorf, M. (2000) 'Meeting the challenge of disruptive change', *Harvard Business Review*, 78(2), pp. 66-76.
- Christie, M., Rowe, P., Perry, C. and Chamard, J. 'Implementation of Realism in Case Study Research Methodology', *International Council for Small Business, Annual Conference*, Brisbane.
- CiceroGlobal (2016) *Disruptive Influences 2: The FinTech Revolution*: CiceroGlobal.
- Ciesielska, M. and Jemielniak, D. (2018) *Qualitative Methodologies in Organization Studies: Theories and new approaches*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Cisneros-Puebla, C. A., Faux, R. and Mey, G. n. (2004) 'Qualitative Researchers - Stories Told, Stories Shared: The Storied Nature of Qualitative Research. An Introduction to the Special Issue: FQS Interviews I', *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 5(3).
- Claeys, G. and Darvas, Z. (2015) 'The financial stability risks of ultra-loose monetary policy', *Bruegel Policy Contribution*, (2015/03).
- Cobben, M. and Driessen, H. (2013) 'Business Model Innovation - An iterative approach towards organization-wide value creation', *BlinkPAPER*.
- Cohen, L., Manion, L. and Morrison, K. (2007) *Research methods in education*. 6 edn. New York: Routledge.
- Corbin, J. and Strauss, A. (1990) 'Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria', *Qualitative Sociology*, 13(1), pp. 3-21.
- Creswell, J. W. (2014) *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4 edn. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Dapp, T. (2013) 'Crowdfunding - An alternative source of funding with potential', *Deutsche Bank DB Research - Banking & Technology Snapshot - Digital economy and structural change*, March 18, 2013.
- Dapp, T.-F. (2016) *Aktueller Kommentar: Heute schon mit Blockchain experimentiert? (Fintech #6)*. Available at: https://www.dbresearch.de/PROD/RPS_DE-

PROD/PROD0000000000441939/Heute_schon_mit_Blockchain_experimentiert%3F_%28Fintec.PDF (Accessed: 09.12. 2018).

- Demray, M. and Matthes, J. (2013) 'EZB auf Abwegen? Teil 1: Die unkonventionelle Geldpolitik der EZB - eine Bestandsaufnahme', *IW policy paper*, 13/2013.
- Denzin, N. and Lincoln, Y. (1998) *The Landscape of Qualitative Research: Theories and Issues*. Thousand Oaks: Sage
- Der Investitionsaufschwung muss kommen.* (2014) *Diagnose Mittelstand 2014*: Deutscher Sparkassen- und Giroverband.
- DerTreasurer (2018) *Unterschiedliche Prioritäten - Ergebnisse des 21. Treasurer-Panels*. Der Treasurer. Frankfurt am Main: F.A.Z Fachverlag. Available at: <https://www.finance-magazin.de/fileadmin/PDF/Panels/Treasurer-Panels-02-2018.pdf> (Accessed: 02.12. 2018).
- Desrosiers, J., Hebert, R., Bravo, G. and Rochette, A. (1998) 'Comparison of Cross-Sectional and Longitudinal Designs in the Study of Aging of Upper Extremity Performance', *Journal of Gerontology: Biological Sciences*, 53A(5).
- Destatis (2016) *Genesis Online Database - Statistisches Bundesamt - KMU - Code 48121 (KMU)*. Available at: <https://www-genesis.destatis.de> (Accessed: 07.04. 2019).
- Deutsche Bundesbank - Glossar*: Deutsche Bundesbank. Available at: <https://www.bundesbank.de/de/startseite/glossar> (Accessed: 09.12. 2018).
- Deutscher Bundestag: Drucksache 17/12245 - Situation des Mittelstands* (17. Wahlperiode).
- Drath, R. and Horch, A. (2014) 'Industrie 4.0: Hit or Hype?', *IEEE Industrial Electronics Magazine*, Industry Forum(June 2014), pp. 56-58.
- Drill, M. R. and Spanier, D. (2013) 'Alternative Buyout- Finanzierungen auf dem Vormarsch', *Unternehmeredition Private Equity / M&A*, 2013.
- Drost, F. M. (2016) *Cryans Charme-Offensive*: Handelsblatt Online. Available at: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/banken-versicherungen/deutsche-bank-cryans-charme-offensive/13765982.html> (Accessed: 09.12. 2018).
- Drucker, P. F. (1994) 'The Theory of the Business', *Harvard Business Review*, September-October 1994, pp. 95-104.
- Drucker, P. F. (2002) 'The discipline of innovation', *Harvard Business Review*, 80(8), pp. 95-100.
- Drummer, D., Jerenz, A., Siebelt, P. and Thaten, M. (2016) *FinTech – Challenges and Opportunities: How digitization is transforming the financial sector*: McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/financial->

- [services/our-insights/fintech-challenges-and-opportunities](#) (Accessed: 09.12. 2018).
- Duminy, A. (2016) *Fintech: Disruptors disrupted?* Thought Leadership: Clifford Chance. Available at: https://www.cliffordchance.com/briefings/2016/05/fintech_disruptorsdisrupted.html (Accessed: 09.12. 2018).
- Dwyer, P. 'Crowdfunding in Australia, the US and UK', *USA Pacific Legal Conference, New York 14-21 December 2015*.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. and Jackson, P. (2012) *Management Research*. 4 edn. London: Sage.
- ECB Annual Report 2015* (2016), Frankfurt am Main: European Central Bank.
- ECB Statistics Bulletin* (2016): European Central Bank. Available at: <http://sdw.ecb.europa.eu/reports.do?node=1000005> (Accessed: 09.12. 2018).
- ECFIN 2013. Building a Strengthened Fiscal Framework in the European Union: A Guide to the Stability and Growth Pact. *Occasional Papers 150*. Brussels: European Commission.
- Echtelt, F. E. A., Wynstra, F., Weele, A. J. V. and Duysters, G. (2008) 'Managing Supplier Involvement in New Product Development: A Multiple-Case Study', *Journal of Product Innovation Management*, 25(2), pp. 180-201.
- Einecke, H. and Freiburger, H. (2010) 'Jetzt geht's los - Bankenaufsicht und Basel III', *Süddeutsche Zeitung*, 07.09.2010.
- Eisenhardt, K. M. (1989) 'Building Theories from Case Study Research', *The Academy of Management Review*, 14, pp. 532-550.
- Eisenhardt, K. M. and Graebner, M. E. (2007) 'Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges', *Academy of Management Journal*, 50(1), pp. 25-32.
- Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A. (2000) 'Dynamic capabilities: What are they?', *Strategic Management Journal*, 21, pp. 1105-1121.
- Eistert, T. 'Digitalisierung: Banken im Innovationswettbewerb mit Internet-Dienstleistern', 14. Norddeutscher Bankentag : "Geschäftspolitisches Umfeld im Wandel" am 25. Juni 2014, IBFR, Leuphana Universität Lüneburg: AT Kearney.
- Ejerskov, S., Moss, C. M. and Stracca, L. (2008) 'How does the ECB implement monetary policy?', *Journal of International Money and Finance*, 27, pp. 1199-1214.
- Eleventh progress report on adoption of the Basel regulatory framework* (2016), Basel: Bank for International Settlements (ISBN 978-92-9259-000-0).

- Elster, L., Weber, A. and Wieser, F. (1928) *Handwörterbuch der Staatswissenschaften*. Jena: Gustav Fischer Verlag.
- Emory, W. and Cooper, D. R. (1991) *Business research methods*. 4 edn. Chicago: Irwin Professional Publishing.
- Enhancements to the Basel II framework* (2009), Basel: Bank for International Settlements.
- ESM Factsheet* (2015): European Stability Mechanism. Available at: <https://www.esm.europa.eu/sites/default/files/2015-12-16esmfactsheet.pdf> (Accessed: 09.12. 2018).
- ESM Lending Toolkit* (2016): European Stability Mechanism Available at: <https://www.esm.europa.eu/assistance/lending-toolkit> (Accessed: 09.12. 2018).
- Ethiraj, S. K., Ramasubbu, N. and Krishnan, M. S. (2011) 'Does complexity deter customer-focus?', *Strategi Management Journal*, 33(2), pp. 137-161.
- RICHTLINIE DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES über Zahlungsdienste im Binnenmarkt, zur Änderung der Richtlinien 2002/65/EG, 2009/110/EG und 2013/36/EU und der Verordnung (EU) Nr. 1093/2010 sowie zur Aufhebung der Richtlinie 2007/64/EG* (PE-Cons 35/15).
- European Central Bank: Key ECB Interest Rates* (2016): European Central Bank. Available at: <https://www.ecb.europa.eu/stats/monetary/rates/html/index.en.html> (Accessed: 05.06 2016).
- European Union - Innovation Union Scoreboard 2011* (2012). Research and Innovation Union scoreboard: Maastricht Economic and Social Research Institute on Innovation and Technology (UNU-MERIT). Available at: https://ec.europa.eu/eip/ageing/library/innovation-union-scoreboard-2011_en.
- Eurostat newrelease euroindicators* (2016): Eurostat Press Office. Available at: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7773874/2-16122016-BP-EN.pdf/537e4b39-6cf9-4866-9547-4853e58c4a78>.
- Evers, M. (2013) 'Mittelstand in Deutschland - Zahlen, Fakten, Selbstverständnis', *Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V.*, Mai 2013.
- Fink, A. S. (2000) 'The Role of the Researcher in the Qualitative Research Process. A Potential Barrier to Archiving Qualitative Data', *FORUM: QUALITATIVE SOCIAL RESEARCH*, 1(3).
- Fintechs erwarten keine Revolution* (2016). Munich: Handelsblatt. Available at: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/digitalisierung-fintechs-erwarten-keine-revolution-/14843618.html?ticket=ST-1539390-qmJwb7CIIiCa9cED2eWm-ap3> (Accessed: 16.12. 2018).

- FinTechs in Europe – Challenger and Partner* (2016). Roland Berger Study. Munich: Roland Berger. Available at: <https://www.rolandberger.com/en/Publications/FinTechs-in-Europe.html> (Accessed: 17.12. 2018).
- FintechUniversity (2016) *Fintech revolution*. Available at: https://bbvaopen4u.com/sites/default/files/ebook/ebook-fintech-u-bbva-open4u-eng.pdf?utm_source=EbookFINTECHUSFen (Accessed: 22.05. 2017).
- Flick, U. (2009) *An Introduction to qualitative research*. 4 edn. London: Sage Publications Ltd.
- Foss, N. J. and Saebi, T. (2015) 'Business models and business model innovation: Bringing organization into the field', In N. J. Foss & T. Saebi (Eds.), *Business model innovation: The organisational dimension*. Oxford: Oxford University Press, pp. 1-23.
- Foss, N. J. and Saebi, T. (2017) 'Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? ', *Journal of Management* 43(1), pp. 200–227.
- Fourcans, A. and Vranceanu, R. (2007) 'The ECB monetary policy: Choices and challenges', *Journal of Policy Modeling*, 29, pp. 181-194.
- Franke, J. and Schwarze, F. (2005) 'Kreditprozess der Zukunft', *E-Finance Lab - J.W. Goethe University, Frankfurt am Main*.
- Freudenberger, H. and Mensch, G. (1975) *Von der Provinzstadt zur Industrieregion (Brünn-Studie)*. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Gambardella, A. and McGahan, A. M. (2010) 'Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Structure', *Long Range Planning*, 43, pp. 262-271.
- Garrido, E., Gomez, J., Maicas, J. P. and Orcos, R. (2014) 'The institution-based view of strategy: How to measure it', *Business Research Quarterly* 17, pp. 82-101.
- Gegner, Helfer, Partner - Fintechs und das Firmenkundengeschäft der Banken* (2017). FINANCE-Studien - Marktforschung für Finanzchefs. Frankfurt am Main: Finance Research. Available at: <https://www.finance-magazin.de/fileadmin/PDF/Studien/FINANCE-FinTech-Studie.pdf> (Accessed: 02.12. 2018).
- George, G. and Bock, A. J. (2011) 'The business model in practice and its implications for entrepreneurship research', *Journal of Entrepreneurship: Theory & Practice*, 35, pp. 83-111.
- GfK Corporate Social Responsibility* (2015), Berlin: Bundesverband deutscher Banken.

- Gibbert, M., Ruigrok, W. and Wicki, B. (2008) 'What passes as a rigorous case study?', *Strategic Management Journal*, 29(13), pp. 1465-1474.
- Girotra, K. and Netessine, S. (2014) 'Four paths to Business Model Innovation', *Harvard Business Review*, 92(7/8), pp. 96-103.
- Golafshani, N. (2003) 'Understanding reliability and validity in qualitative research', *The Qualitative Report*, 8(4), pp. 597-607.
- Göthlich, S. E. (2003) 'Fallstudien als Forschungsmethode: Plädoyer für einen Methodenpluralismus in der deutschen betriebswirtschaftlichen Forschung', *Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel*, (578).
- Gray, D. E. (2013) *Doing research in the real world*. 3 edn. Los Angeles: Sage.
- Grill, W. and Perczynski, H. (2014) *Wirtschaftslehre des Kreditwesens*. Köln: Bildungsv Verlag EINS.
- Grinin, L., Korotayev, A. and Tausch, A. (2016) *Economic Cycles, Crises, and the Global Periphery*. Basel: Springer.
- Guba, E. G. and Lincoln, Y. S. (1994) *Competing paradigms in qualitative research*. in N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* London: Sage.
- Guidelines - Corporate governance principles for banks. 2015. Basel: Basel Committee on Banking Supervision.
- Haas, R. D. and Horen, N. V. (2012) 'International shock transmission after the Lehman Brothers collapse – evidence from syndicated lending', *American Economic Review Papers and Proceedings*, May 2012.
- Habdank, P. (2019) *Credit Suisse und Patrimonium legen unkonventionellen Debt-Fonds auf*: Handelsblatt. Available at: <https://www.finance-magazin.de/deals/private-equity-private-debt/credit-suisse-und-patrimonium-legen-unkonventionellen-debt-fonds-auf-2030081/> (Accessed: 25.01. 2019).
- Hahn, K. (2019) 'Innovation in times of financialization: Do future-oriented innovation strategies suffer? Examples from German industry', *Research Policy*, 48, pp. 923-935.
- Harms, W., Hesse, M., Mahler, A., Schulz, T. and Zand, B. (2016) 'Eine Welt ohne Bargeld', *Der Spiegel*, 4/2016.
- Harris, C. (2014) 'Better late than never: The ECB and Eurozone monetary policy', *BNY Mellon Sovereign Institutions Research Group*.

- Harrison, H., Birks, M., Franklin, R. and Mills, J. (2017) 'Case Study Research: Foundations and Methodological Orientations', *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 18(1).
- Hasso-Plattner-Institut (2016) *What is Design Thinking?*: HPI Academy. Available at: <https://hpi-academy.de/en/design-thinking/what-is-design-thinking.html> (Accessed: 09.12. 2018).
- Henderson, R. M. and Clark, K. B. (1990) 'Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing', *Administrative Science Quarterly*, 35(1), pp. 9-30.
- Hensle, H. and Schön, O. (2010) 'Business Model Innovation - Innovate or die', *Capgemini Consulting - Strategy & Transformation Consulting*.
- Hildner, A. and Danzmann, M. (2018) *Blockchain kann mehr als nur bezahlen*. Digital Banking: Der Bank Blog. Available at: <https://www.der-bank-blog.de/blockchain-kann-mehr-als-nur-bezahlen/digital-banking/30937/> (Accessed: 17.12. 2018).
- Hoepfl, M. C. (1997) 'Choosing Qualitative Research: A Primer for Technology Education Researchers', *Journal of Technology Education*, 9(1), pp. 47-63.
- Hughes, N. and Lonie, S. (2007) 'M-PESA: Mobile Money for the "Unbanked" - Turning Cellphones into 24-Hour Tellers in Kenya', *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 2(1-2), pp. 63-81.
- Hull, J. C. (2009) *Options, Futures, and other Derivatives*. New Jersey: Pearson Education.
- IMF Factsheet (2016): International Monetary Fund. Available at: <http://www.imf.org/About/Factsheets/IMF-at-a-Glance?pdf=1> (Accessed: 09.12. 2018).
- Indiegogo (2016) *Indiegogo Statistics*. Available at: <https://www.indiegogo.com/about/what-we-do> (Accessed: 09.12. 2018).
- Issing, O. (2005) 'The ECB and the euro - the first 6 years: A view from the ECB', *Journal of Policy Modeling*, 27, pp. 405-420.
- Janse, K. A. (2018) *The ESM: how a public sector issuer deals with Fintech*. Sofia: European Stability Mechanism. Available at: <https://www.esm.europa.eu/speeches-and-presentations/esm-how-public-sector-issuer-deals-fintech-article-eurofi-magazine> (Accessed: 04.01. 2019).
- Joebges, H. and Grabau, M. 2013. Money for Nothing and the Risks for Free? Bonn: Wiso Diskurs der Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M. and Kagermann, H. (2008) 'Reinventing your business model', *Harvard Business Review*, December 2008, pp. 51-59.

- Jost, S. and Kunz, A. (2013) *Banken kämpfen um das Mittelstandsgeschäft: Die Welt*. Available at: <http://www.welt.de/wirtschaft/article119293251/Banken-kaempfen-um-das-Mittelstandsgeschaeft.html> (Accessed: 09.12. 2018).
- Juchem, K. (2017) *Corporate Banking 2020 - Das Firmenkundengeschäft in Zeiten von Regulierung, Niedrigzins und Digitalisierung*. Roland Berger Focus: Roland Berger. Available at: <https://www.rolandberger.com/de/Publications/Corporate-Banking-2020.html> (Accessed: 02.12. 2018).
- Kann, G., Demmer, K., Vogt, C., Mohr, B. and Munsch, M. (2014) 'Wachstum finanzieren. Eine Analyse der sich wandelnden Finanzierungsmuster im deutschen Mittelstand', *IKB Studie der IKB Deutsche Industriebank AG und Creditreform Rating AG*.
- Kashyap, M., Davies, S., Shipman, J., Nicolacakis, D. and Garfinkel, H. (2017) *Redrawing the lines: Fintech's growing influence on Financial Services*: PwC Global FinTech Report 2017.
- Kashyap, M., Garfinkel, H., Shipman, J., Davies, S. and Nicolacakis, D. (2016) *Blurred lines: How FinTech is shaping Financial Services*: Global FinTech Report March 2016.
- Kickstarter (2016) *Kickstarter Statistics*. Available at: <https://www.kickstarter.com/about?ref=global-footer> (Accessed: 09.12. 2018).
- Kim, Y., Park, Y.-J., Choi, J. and Yeon, J. (2016) 'The Adoption of Mobile Payment Services for "Fintech"', *International Journal of Applied Engineering Research*, 11(2), pp. 1058-1061.
- King, A. A. and Baartartogtokh, B. (2015) 'How Useful Is the Theory of Disruptive Innovation?', *MIT Sloan Management Review*, 57(1), pp. 77-90.
- Klarna (2017) *Klarna - Über uns*. Available at: <https://www.klarna.com/de/ueber-uns> (Accessed: 09.12. 2018).
- Köcher, R. (2013) *Banken in der öffentlichen Wahrnehmung - Ergebnisse einer repräsentativen Befragung im Auftrag des Bundesverbands deutscher Banken*. Available at: https://bankenverband.de/media/files/Rede-Prof. Dr. Renate Koecher_qHTYhnmw.pdf (Accessed: 09.12. 2018).
- Köhler, P. and Landgraf, R. (2016) 'Angriff aus dem Dunklen', *Handelsblatt*, no. 156, 15.08.2016.
- Kröner, A. (2013) *Banken greifen nach "German Mittelstand"*: N-TV. Available at: <http://www.n-tv.de/wirtschaft/Raus-aus-dem-Tuermen-rein-in-die-Flaeche-Banken-konkurrieren-um-Mittelstand-article11948106.html> (Accessed: 09.12. 2018).
- Kyriasoglou, C. (2018) *Warum Fintechs keine Banken-Killer werden*: Manager Magazin. Available at: <http://www.manager-magazin.de/digitales/it/fintech-warum-start->

- [ups-doch-auf-banken-angewiesen-sind-a-1233387.html](https://www.ups-doch-auf-banken-angewiesen-sind-a-1233387.html) (Accessed: 02.12. 2018).
- Lacasse, R. M., Lambert, B. A., Osmani, E., Couture, C., Roy, N., Sylvain, J. and Nadeau, F. 'A Digital Tsunami: FinTech and Crowdfunding', *International Scientific Conference on Digital Intelligence*, Quebec City, Canada, April 4-6 2016: UQAR Levis Campus, Canada.
- Lambert, S. C. and Davidson, R. A. (2013) 'Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010', *European Management Journal*, 31, pp. 668-681.
- Lanxon, N. (2018) *Banks and Fintechs Are Duelling In a 'War For Talent'*: Bloomberg. Available at: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-01-23/banks-and-fintechs-are-duelling-in-a-war-for-talent> (Accessed: 02.01. 2018).
- Leonard, M. (2003) in Miller, R. L. and Brewer, J. D. (2003): *The A-Z of Social Research – A Dictionary of Key Social Science Research Concepts*. London: Sage.
- Lewis, M. (1999) *The new new thing - A Silicon Valley Story*. New York: W. W. Norton & Company.
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G. and Deimler, M. S. (2009) 'Business Model Innovation - When the Game Gets Tough, Change the Game', *The Boston Consulting Group, Inc.*, 12/2009.
- Löhr, A. 'Corporate Finance: Implikationen durch Kapitalmarktinformationen'. 5. *Forschungsforum Finance*, 05.04.2014, Essen, Germany: Tagungsbände, FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH.
- Magretta, J. (2002) 'Why Business Models Matter', *Harvard Business Review*, 80(5), pp. 86-92.
- Malshem, A. and Eekhoff, J. (2012) 'Triebwerk des Erfolgs - der deutsche Mittelstand im Fokus', *GE Capital Mittelstand Summit 2012*.
- Marks, S. and Mönnich-Marks, H. 'The role of the researcher in qualitative psychology'. *Qualitative Psychology Nexus 2*, Tübingen: Huber Verlag.
- Mason, J. (2002) *Qualitative researching*. 2 edn. London: Sage.
- Massa, L., Tucci, C. L. and Afuah, A. (2017) 'A critical assessment of business model research', *The Academy of Management Annals*, 11(1), pp. 73-104.
- Mayer, T. (2016) 'Helikoptergeld - Reputation entscheidend', *Wirtschaftsdienst - ZBW - Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft*, 95(5), pp. 306 ff.
- Megatrend Digitalisierung* (2016). Special 05 2016: VentureCapital Magazin. Available at:

- <https://www.wirtschaft.nrw/sites/default/files/asset/document/venturecapital.pdf>
(Accessed: 09.12. 2018).
- Mehring, A. (2018) *Banken leiden im Firmenkundengeschäft*. Banking & Berater: Finance Magazin. Available at: <https://www.finance-magazin.de/banking-berater/banking/banken-leiden-im-firmenkundengeschaeft-2019371/> (Accessed: 18.12. 2018).
- Meredith, J. (1998) 'Building operations management theory through case and field research', *Journal of Operations Management*, 16, pp. 441-454.
- Merriam, S. B. (2002) *Introduction to Qualitative Research*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Merriam, S. B. (2009) *Qualitative Research - A Guide to Design and Implementation. The Jossey-Bass higher and adult education series* San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
- Micossi, S. (2015) 'The Monetary Policy of the European Central Bank (2002-2015)', *CEPS Special Report*, No. 109 / May 2015.
- Mieg, H. A. and Näf, M. 2005. Experteninterviews in den Umwelt- und Planungswissenschaften. Eine Einführung und Anleitung. In: Institut für Mensche-Umwelt-Systeme (HES), E.Z. (ed.). Zürich.
- The Monetary Policy of the ECB. 2011. Frankfurt am Main: European Central Bank, ISBN 978-92-899-0777-4.
- Morel, P., Teschner, C., Bertali, V., Lavrov, B., Mikroulis, K., Paoli, P., Rhode, W., Saumya, S. and Vialaron, F. (2016) *Fintech in Capital Markets - A land of opportunity*: The Boston Consulting Group.
- Morris, M. W., Leung, K., Ames, D. and Lickel, B. (1999) 'Views from inside and outside: Integrating emic and etic insights about culture and justice judgment', *Academy of Management Review*, 24(4), pp. 781-796.
- Muller, P., Mattes, A., Klitou, D., Lonkeu, O.-K., Ramada, P., Ruiz, F. A., Devnani, S., Farrenkopf, J., Makowska, A., Mankovska, N., Robin, N. and Steigertahl, L. (2018) *Annual Report on European SMEs 2017/2018*: European Commission.
- N26 (2018) *Bekanntgabe unserer \$160 Millionen Series C Finanzierungsrunde und 850k+ Kunden.*: N26. Available at: <https://n26.com/de-de/blog/bekanntgabe-unserer-160-millionen-series-c-finanzierungsrunde-und-850k-kunden>
(Accessed: 02.01. 2019).
- Nagy, D., Schuessler, J. and Dubinsky, A. (2016) 'Defining and identifying disruptive innovations', *Industrial Marketing Management*, 57, pp. 119-126.
- Nakos, G. and Brouthers, K. D. (2002) 'Entry Mode Choice of SMEs in Central and Eastern Europe', *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 27(1), pp. 47-63.

- O'Gorman, K. D. and MacIntosh, R. (2014) *Research Methods for Business Management* 4edn. Oxford: Goodfellow.
- O'Reilly, C. A. and Tushman, M. L. (2016) *Lead and Disrupt - How to solve the innovator's dilemma*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Oberle, S., Hein, H. and Lahmann, M. (2016) 'Die Chancen der Digitalisierung im Retail Banking nutzen', *Bankberatung der Zukunft - Sopra Steria Consulting*.
- OECD and Eurostat (2005) 'Oslo Manual - Guidelines for collecting and interpreting innovation data', 3.
- Ortiz-Villajosa, J. M. and Sotocab, S. (2018) 'Innovation and business survival: A long-term approach', *Research Policy*, 47, pp. 1418-1436.
- Ortlipp, M. (2008) 'Keeping and Using Reflective Journals in the Qualitative Research Process', *The Qualitative Report*, 13(4), pp. 695-705.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Palthe, J. (2014) 'Regulative, Normative, and Cognitive Elements of Organizations: Implications for Managing Change', *Management and Organizational Studies*, 1(2), pp. 59-66.
- Partanen, J., Chetty, S. K. and Rajala, A. (2014) 'Innovation Types and Network Relationships', *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 38(5), pp. 1027-1055.
- Paul, S. 'Banken am Pranger – Zum Verhältnis von Realwirtschaft und Finanzindustrie und den Konsequenzen für die Bankenregulierung', *Tagung EVONIK Mikro-Kolleg, 10. Juni 2013*, Bochum: RUB Ruhr-Universität Bochum.
- Paulus, S. (2018) *Trade Finance: Blockchain-Plattform Voltron steigt ins Rennen ein*. Frankfurt am Main: DerTreasurer. Available at: <https://www.dertreasurer.de/news/finanzen-bilanzen/trade-finance-blockchain-plattform-voltron-steigt-ins-rennen-ein-2001631/> (Accessed: 02.12. 2018).
- Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B. and Chen, H. (2009) 'The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod', *Academy of Management Perspectives*, 23(3), pp. 63-81.
- Perc, P. and Gößmann, G. (2018) *Wie Banken zu Technologieunternehmen transformieren*. Innovation & Digital: ZEB. Available at: <https://bankinghub.de/innovation-digital/banken-als-technologieunternehmen> (Accessed: 17.12. 2018).
- Pickel, S., Pickel, G., Lauth, H.-J. and Jahn, D. (2009) *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen*. Wiesbaden: Springer.

- Pisano, G. P. (2015) 'You need an innovation strategy', *Harvard Business Review*, 93(6), pp. 44-54.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1996) 'What is Strategy?', *Harvard Business Review*, 74(6), pp. 61-78.
- Porter, M. E. (2008) 'The Five Competitive Forces That Shape Strategy', *Harvard Business Review*, 86(1), pp. 78-93.
- 'PriceWaterhouse Coopers: Innovation - Deutsche Wege zum Erfolg', (2015).
- Principles on Loss-absorbing and Recapitalisation Capacity of G-SIBs in Resolution - Total Loss-absorbing Capacity (TLAC) Term Sheet* (2015): Financial Stability Board.
- Pronobis, M. (2014) 'Is monetary policy of ECB the right response to the Eurozone crisis?', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156, pp. 398-403.
- Pusse, L. and Ruppert, W. (1989) 'Zu den Auswirkungen von Innovationen auf Wachstum, Beschäftigung und Arbeitsproduktivität im Verarbeitenden Gewerbe', *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB)*, 22.
- Ramaswamy, R. and Slok, T. (1998) 'The Real Effects on Monetary Policy in the European Union: What Are the Differences?', *IMF Staff Papers*, 45(2), pp. 374-400.
- Rammer, C. and Peters, B. (2015) 'Innovation als Erfolgsfaktor der deutschen Industrie? Der Beitrag von Produkt- und Prozessinnovationen zu Beschäftigung und Exporten', *Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung (DIW Berlin)*, 84(01.2015).
- Ritchie, J. and Lewis, J. (2003) *Qualitative Research Practice - A Guide for Social Science Students and Researchers*. London: Sage Publications.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J. and Bausch, A. (2011) 'Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs', *Journal of Business Venturing*, 26, pp. 441-457.
- Roulston, K. (2010) *Reflective interviewing: A guide to theory and practice*. London: Sage.
- Ruddin, L. P. (2006) 'You Can Generalize Stupid! Social Scientists, Bent Flyvbjerg, and Case Study Methodology', *Qualitative Inquiry*, 12(4), pp. 797-812.
- Rumelt, R. P. (1991) 'How much does industry matter?', *Strategic Management Journal*, 12(3), pp. 167-185.

- Sapsford, R. (2006) *Methodology*. In *The SAGE Dictionary of Social Research Methods*. London: Sage Publications, Ltd.
- Säule 3 Bericht zum 30. Juni 2016 (2016): Deutsche Bank AG. Available at: https://www.db.com/ir/de/download/Saeule_3_Bericht_30_Jun_2016.pdf.
- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009) *Research methods for business students*. 5 edn. Harlow: Pearson Education Limited.
- ScalableCapital (2017) *BlackRock wird Minderheitsanteileigner am Online-Vermögensverwalter Scalable Capital*: Scalable Capital. Available at: <https://de.scalable.capital/presse/BlackRock-beteiligt-sich-an-Scalable-Capital> (Accessed: 20.01. 2019).
- Schneider, S. and Spieth, P. (2013) 'Business model innovation: Towards an integrated future research agenda', *International Journal of Innovation Management*, 17, pp. 134-156.
- Schneider, S. and Spieth, P. (2014) 'Business model innovation and strategic flexibility: Insights from an experimental research design', *International Journal of Innovation Management*, 18(6), pp. 1-21.
- Schnell, C. (2018) *Hypo-Vereinsbank sieht noch viel Potenzial im Mittelstand*: Handelsblatt. Available at: <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/hypo-vereinsbank-hypo-vereinsbank-sieht-noch-viel-potenzial-im-mittelstand/23192282.html?ticket=ST-1784026-3ULpknbBtScmemG9OZY6-ap3> (Accessed: 17.12. 2018).
- Schnell, M. W., Schulz, C., Heller, A. and Dunger, C. (2015) *Palliative Care und Hospiz - Eine Grounded Theory*. Heidelberg: Springer.
- Schnitzler, L. (2012) *Vertrauen in Banken fehlt*: Wirtschaftswoche. Available at: <http://www.wiwo.de/unternehmen/mittelstand/mittelstand-vertrauen-in-banken-fehlt/6088174.html> (Accessed: 30.01 2016).
- Schueffel, P. (2016) 'Taming the beast: A scientific definition of Fintech', *Journal of Innovation Management*, 4(4), pp. 32-54.
- Schumpeter, J. (1911) *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Leipzig: Duncker & Humblot.
- Schumpeter, J. (2005) *Capitalism, Socialism and Democracy*. London: Routledge Chapman Hall.
- Schwartz, M. (2014) 'KfW-Mittelstandspanel 2014', *KfW ECONOMIC RESEARCH*.
- Scott, W. R. (1995) *Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities*. Thousand Oaks: Sage.

- Seidenstricker, S., Scheuerle, S. and Linder, C. (2014) 'Business Model Prototyping – Using the Morphological Analysis to Develop New Business Models', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, pp. 102-109.
- Shih, F.-J. (1998) 'Triangulation in nursing research: Issues of conceptual clarity and purpose', *Journal of Advanced Nursing*, 28(3), pp. 631–641.
- Simon, H. (2007) *Hidden Champions des 21. Jahrhunderts*. Campus.
- Simonse, L. W. L., Hultink, E. J. and Buijs, J. A. (2015) 'Innovation Roadmapping: Building Concepts from Practitioners' Insights', *Journal of Product Innovation Management*, 32(6), pp. 904-924.
- Sinn, W., Huber, J. A. and Graf, C. (2013) *Corporate Banking: Der Kampf um den Mittelstand*: Bain & Company Germany / Switzerland Inc. Available at: <https://www.bain.com/de/insights/corporate-banking-the-battle-for-the-german-mittelstand-is-raging/> (Accessed: 13.09. 2016).
- Sinn, W., Vater, D., Lubig, D. and Kasch, M. (2012) *Was Bankkunden wirklich wollen*. Bain & Company.
- Skan, J., Dickerson, J. and Masood, S. (2015) 'The Future of Fintechs and Banking: Digitally disrupted or reimaged?', *Accenture Fintech Innovation Lab*.
- SME lending and competition: an international comparison of markets* (2016). BIS RESEARCH PAPER NO. 270. Brighton: INSTITUTE FOR EMPLOYMENT STUDIES. Available at: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/522490/bis-16-105-small-and-medium-sized-enterprise-lending.pdf (Accessed: 02.12. 2018).
- Stake, R. E. (2006) *Multiple Case Study Analysis*. New York: Guilford Press.
- Stalf, V. (2018) *Interview mit Valentin Stalf CEO N26*: St. Gallen Business Review. Available at: <http://www.stgallenbusinessreview.com/interview-mit-valentin-stalf-ceo-n26/> (Accessed: 16.12. 2018).
- Statista (2015) *Fintechs - volume of transactions*. Available at: <https://de.statista.com/outlook/295/100/fintech/weltweit#> (Accessed: 13.09. 2016).
- Stieglitz, N. and Foss, N. J. (2015) 'Business model innovation: The role of leadership', In N. J. Foss & T. Saebi (Eds.), *Business model innovation: The organisational dimension*. Oxford: Oxford University Press, pp. 104-122.
- Stinchcombe, A. L. (2015) 'On Equilibrium, Organizational Form, and Competitive Strategy', in J. A. C. Baum, F. Dobbin (eds), *Economics Meets Sociology in Strategic Management (Advances in Strategic Management)*, 17, pp. 271-284.

- 'Strukturelle Entwicklungen im deutschen Bankensektor', (2015) *Monatsbericht April 2015 Deutsche Bundesbank*.
- Sull, D. (2015) 'Where disruptive innovation came from', *Harvard Business Review*, November 2015.
- Surane, J. and Cannon, C. (2018) *Why China's Payment Apps Give U.S. Bankers Nightmares*: Bloomberg. Available at: <https://www.bloomberg.com/graphics/2018-payment-systems-china-usa/> (Accessed: 06.01. 2019).
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) 'Dynamic capabilities and strategic management', *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.
- Tellis, W. M. (1997) 'Application of a Case Study Methodology', *The Qualitative Report*, 3(3), pp. 1-19.
- Thalhammer, K. and Nitsche, N. (2018) *Challenger Banks Overview*. Available at: <https://paymentandbanking.com/infografik-challenger-banken/> (Accessed: 13.10. 2018).
- Thomond, P. and Lettice, F. 'Disruptive Innovation Explored', *9th IPSE International Conference on Concurrent Engineering: Research and Applications (CE2002)*, Cranfield, United Kingdom.
- Toit, G. d. and Burns, M. (2017) *EVOLVING THE CUSTOMER EXPERIENCE IN BANKING* - "Alexa, move my bank accounts to ...": Bain & Company. Available at: <https://www.bain.com/insights/evolving-the-customer-experience-in-banking/> (Accessed: 02.12. 2018).
- Treaty establishing the European Stability Mechanism (T/ESM 2012-LT/en)*.
- Tribaring (2017) *Euler Hermes Rating startet neuen Rating-Service für den Mittelstand*. Available at: https://www.ehrg.de/ver/FINAL%20PRESS_%20TRIBRating%20press%20release%20_GER.pdf (Accessed: 09.12. 2018).
- Trinka, U. M. (2016) *EY Global Consumer Banking Survey 2016 - Welche Bedeutung und Relevanz haben Banken für ihre Kunden noch?*, Frankfurt am Main, 17.10.2016: Ernst & Young
- Tushman, M. L., Smith, W. K. and Binns, A. (2011) 'The Ambidextrous CEO', *Harvard Business Review*, 89(6), pp. 74-80.
- Utterback, J. M. and Abernathy, W. J. (1975) 'A dynamic model of process and product innovation', *OMEGA - The International Journal of Management Science*, 3(6), pp. 639-656.
- Vallee, B. and Zeng, Y. (2019) 'Marketplace Lending: A New Banking Paradigm?', *The Review of Financial Studies*, 32(5), pp. 1939–1982.

- Vault.com (2016) *Most Prestigious Consulting Firms*. Available at: <http://www.vault.com/company-rankings/consulting/best-consulting-firms-prestige/> (Accessed: 09.12. 2018).
- Velu, C., Smart, A. and Phillips, M. (2015) 'The Imperative for Business Model Innovation - A research and practice perspective', *Business Model Innovation Research Programme - White Paper pf University of Cambridge and University of Exeter*.
- Ventura, A., Koenitzer, M., Stein, P., Tufano, P. and Drummer, D. (2015) 'The Future of FinTech - A Paradigm Shift in Small Business Finance', *World Economic Forum: Global Agenda Council on the Future of Financing & Capital*, October 2015.
- Verordnung über die Liquidität der Institute (Liquiditätsverordnung – LiqV) vom 14. Dezember 2006* (Überarbeitete Lesefassung Stand 1. Januar 2014).
- Wan, J., Cai, H. and Zhou, K. (2015) 'Industrie 4.0: Enabling Technologies', *2015 International Conference on Intelligent Computing and Internet of Things (ICIT)*.
- Wikfeldt, E. (1993) *Generalising from Case Studies*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/317616888_Generalising_from_Case_Studies (Accessed: 28.11. 2018).
- Willis, J. W. and Jost, M. (2007) *Foundations of Qualitative Research: Interpretive and Critical Approaches*. Thousand Oaks: Sage.
- Wirtz, B. W. and Daiser, P. (2018) 'Business Model Innovation Processes: A Systematic Literature Review', *Journal of Business Models*, 6(1), pp. 40-58.
- Wong, P. W. (2014) 'A snap shot on qualitative research method', *Educational Research and Reviews*, 9(5), pp. 130-140.
- Yin, R. K. (2009) *Case Study Research. Applied Social Research Methods Series 4* edn. Los Angeles: Sage.
- Zainal, Z. (2007) 'Case study as a research method', *Jurnal Kemanusiaan - The Asian Journal of Humanities*, 9, pp. 1-6.
- Zillmann, M. 2012. *Zukunft der Banken 2020 - Trends, Technologien, Geschäftsmodelle*. Kaufbeuren: Lünedonk GmbH.
- Zott, C. and Amit, R. (2007) 'Business model design and the performance of entrepreneurial firms', *Organization Science*, 18(2), pp. 181-199.
- Zott, C. and Amit, R. (2008) 'The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance', *Strategic Management Journal*, 29(1), pp. 1-26.

8. APPENDICES

OVERVIEW OF WHAT SHOULD BE ACHIEVED

SOLVING THE INCUMBENT BANKS' PREDICAMENT	
BUSINESS MODEL INNOVATION ACHIEVING FUTURE MARKET RELEVANCE IN FINANCING GERMAN SMEs	
Overall question	How will banks survive in the German SME lending market?
Proposition 1	The banks' business model is not appropriate anymore to provide lending to German SMEs!
Objective 1	To explore changes in the institutional and macroeconomic area concerning the German SME market.
Research question 1	How will the institutional and macroeconomic situation change concerning the German SME market?
Objective 2	To explore changes in the microeconomic area of the German SME market.
Research question 2	How will the microeconomic situation change in the German SME market?
SOLVING THE INCUMBENT BANKS' PREDICAMENT	
BUSINESS MODEL INNOVATION ACHIEVING FUTURE MARKET RELEVANCE IN FINANCING GERMAN SMEs	
Aim	How will banks survive in the German SME lending market?
Proposition 2	Fintechs have smarter and more efficient solutions to provide lending to German SMEs!
Objective 3	To explore innovation as a key element for successful business models and growth.
Research question 3	Why is innovation important for German banks and which innovative approaches can solve the predicament?
Objective 4	To identify Fintech business models which can provide lending to German SMEs.
Research question 4	Which Fintech business models can provide lending to German SMEs?

<p align="center">SOLVING THE INCUMBENT BANKS' PREDICAMENT</p> <p align="center">BUSINESS MODEL INNOVATION ACHIEVING FUTURE MARKET RELEVANCE IN FINANCING GERMAN SMEs</p>

Aim	How will banks survive in the German SME lending market?
Proposition 2	Fintechs have smarter and more efficient solutions to provide lending to German SMEs!

Objective 5	To explore how German banks can improve and adjust their business model to stay relevant in the German SME lending market.
Research question 5	How can German banks improve and adjust their business model to stay relevant in the German SME lending market?

<p align="center">SOLVING THE INCUMBENT BANKS' PREDICAMENT</p> <p align="center">BUSINESS MODEL INNOVATION ACHIEVING FUTURE MARKET RELEVANCE IN FINANCING GERMAN SMEs</p>

Further propositions	<ul style="list-style-type: none"> – Market share of incumbent banks is about to decrease due to lack of innovation, bureaucracy and slow processes in funding! – German banks have to install equity / mezzanine / crowd-based lending covering sub investment grade lending to serve customers who are about to develop into a stable credit level – these customers will have the opportunity to develop a financing history within the bank and will not be lost to Fintechs / debt funds / private equity firms / crowd-lenders who then are able to pick one out of many banks – The banks' future market share and success depends on their ability to adopt the right innovative approaches which guide their business model innovation!
Interview questions / Themes in a semi-structured interview	<ul style="list-style-type: none"> – How will German SMEs develop towards digitalisation and Industry 4.0? – How can banks derive their business model to meet future demands of German SMEs under the pressure of occurring Fintech solutions? – Why can Fintechs serve SMEs better than German banks and who are they? – How can banks approach Fintech ideas? – Why did the banking sector let Fintechs develop into the market and not innovate themselves to improve business models, processes and products?

INTERVIEW INVITE (example)

Von: **Tim Scheuerer** timscheuerer1@gmail.com
Betreff: Interview-Anfrage im Zuge der Doktorarbeit / Inquiry for an expert interview for the doctoral thesis
Datum: 3. Juni 2018 um 16:22
An: [REDACTED]
Kopie: Tim Scheuerer timscheuerer@web.de



Sehr [REDACTED]

ich möchte mich Ihnen kurz vorstellen: Mein Name ist Tim Scheuerer, ich bin Senior Relationship Manager für Firmenkunden der Deutschen Bank am Standort München. [REDACTED] Ich würde mich nicht nur deshalb über ein Treffen und Kennenlernen sehr freuen. Ein aktuelles Anliegen hätte ich zudem:

Im Zuge meiner Doktorarbeit an der University of South Wales beschäftige ich mich im Allgemeinen mit den aktuellen Herausforderungen deutscher Banken und im Speziellen damit, wie und ob Banken den künftigen Finanzierungsbedarf von Mittelständlern abdecken werden, obwohl innovative Ansätze (Fintech, „Finanzintermediäre“ wie Amazon Merchant Finance, etc.) den Finanzierungsmarkt für sich entdeckt haben.

Der entscheidende Schritt, die „contribution to knowledge“, fußt auf dem Spezialwissen von Experten. Ich würde mich freuen, wenn ich Sie auf dieser Basis für ein Experten-Interview gewinnen kann!

Im Wesentlichen wird sich das Interview auf folgende Themen beziehen:

- Sind aktuelle Geschäftsmodelle deutscher Banken noch zeitgemäß?
- Werden KMU-Finanzierungen in Zukunft durch Fintech und Finanzintermediäre bereitgestellt?
- Wie könnte ein innovatives Banken-Geschäftsmodell bzw. ein innovatives Geschäftsmodell für einen Finanzierungspartner aussehen, das den sich verändernden Finanzierungsbedarf und -rahmen von KMUs deckt?

Eckdaten:

- Dauer des Interviews: ca. 50 Minuten
- Durchführung: Telefonisch oder persönlich
- Sprache: Deutsch
- **Anonymität** - der wissenschaftlichen Ethik folgend wird jederzeit dafür Sorge getragen, dass personen- und firmenbezogene Daten und Aussagen nur in anonymisierter Form bearbeitet und aufbewahrt werden. Eine Rückverfolgung auf den Experten und dessen Organisation ist nicht möglich. Somit wird ihr Name und Ihre Organisation in dieser Mail und folgender Korrespondenz / folgendem Interview unkenntlich gemacht und mit einem Platzhalter versehen. Personen- und firmenbezogene Daten können nur vom Interviewer zum Zweck der Bearbeitung eingesehen werden. Alle weiteren in den Prozess der Doktorarbeit involvierten Personen haben lediglich Zugang zu anonymisierten Daten.
- Aufnahme: Das Interview wird aufgenommen (nur Ton, kein Bild), um eine wissenschaftliche Auswertung zu ermöglichen. Des Weiteren wird der Interviewer Notizen anfertigen.
- Rahmen: Es steht Ihnen jederzeit frei, das Interview zu beenden, zu pausieren oder zu verschieben. Es steht Ihnen jederzeit frei, Fragen unbeantwortet zu lassen. Sie können die anonymisierten Daten aus dem Interview im Nachgang jederzeit einsehen.

Ich wäre Ihnen für eine kurze Rückmeldung sehr dankbar. Im Falle einer Zusage schlage ich Ihnen gerne eine Auswahl an Zeiten und Orten (bzw. Telefonterminen) vor.

Mit freundlichen Grüßen

Tim Scheuerer

NVIVO SETUP

The screenshot displays the NVivo software interface with the following components:

- Top Menu Bar:** Start, Erstellen, Daten, Analysieren, Abfrage, Untersuchen, Layout, Ansicht.
- Top Toolbar:** Icons for opening files, retrieving information, editing, inserting, copying, pasting, and deleting.
- Left Panel (Navigation):**
 - DATEN:** Dateien, Dateiklassifizierungen, Externe Quellen.
 - CODES:** Knoten.
 - FÄLLE:** Fälle, Fallklassifizierungen.
 - HINWEISE:** Memos, Anmerkungen, Memo-Verknüpfungen.
 - SUCHE:** Abfragen, Ergebnisse, Knotenmatrizen, Sets.
 - ABBILDUNGEN:** Abbildungen.
- Central Panel (Tree View):**
 - Name:** Bank struggle, Bank Focus, Competition, Brokerage, Debt Funds, Fintech, Market places + Cha..., Pricing, SME Debt Finance, Technology & IT-Infras..., **Analogous Banking** (selected), Blockchain, Efficiency.
 - Sub-items:** Cooperation, Complementary offer, Trust, Home Bank, Innovation, Business Model, Business Model Inno..., Cannibalisation, Disruptive Innovation, Market Coverage Strategy, German Mittelstand, Niche, Platform, Relationship, Who owns the customer.
- Right Panel (Content View):**
 - Übersicht:** Overview of the selected code.
 - Referenz:** List of references associated with the code.

Referenz Details:

- Referenz 1: 1.11% abdeckung**
Prozesskosten auch eine gewisse Rolle spielen, weil wir natürlich feststellen, dass die Banken mit ihren stark analogen und manuell getriebenen Prozessen eben Stückkosten auch produzieren, die es für sie in bestimmten Segmenten auch nicht mehr wirtschaftlich machen das Kreditgeschäft so zu gestalten.
- Referenz 2: 0.59% abdeckung**
da ist ein unheimlicher backlog da sind unheimliche Zeitverschleife, die da eine Rolle spielen, weil teilweise wirklich auch noch mit Hard Copy gearbeitet wird.
- Referenz 3: 1.06% abdeckung**
Es bedeutet ja noch nicht dass Sie die Zahlen dann verwertbar haben, sondern man muss sich ja immer nochmal ein Analyst sich hinsetzen und erstmal die Zahlen dann auswerten, im Rating Tool eingeben. Das ist ja dann der nächste händische Schritt, wo wieder viel Fingerarbeit dann auch gefragt ist.
- Referenz 4: 0.74% abdeckung**
wo wir uns tatsächlich unterscheiden ist alles das, was im klassischen Bankprozess heute noch Finger machen. Das-, da setzen wir eben ganz radikal auf Digitalisierung und auf Zeit- und Effizienzvorteile.
- Referenz 5: 0.55% abdeckung**
wenn man den klassischen Bankprozess anschaut, dass da eben viel Effizienzpotential schlummert, weil die Prozesse analog und manuell getrieben sind.

ENDNOTE SETUP

20160501 USW Library.enlp

Clarivate Analytics

Q-Search Library

My Library

- All References 273
- 20180923 Gesamta... 232
- Configure Sync...
- Recently Added 4
- Unfiled 218
- Trash 1
- My Groups 55
- Find Full Text

Author	Year	Title
Mario Zillmann	2012	Zukunft der Banken 2020 - Trends, Technologien, Geschäftsmodelle
Zaidah Zainal	2007	Case study as a research method
Robert K. Yin	2009	Case Study Research
Peter W. Wong	2014	A snap shot on qualitative research method
Bernd W. Wirtz; Peter Daiser	2018	Business Model Innovation Processes: A Systematic Literature Review
Jerry W. Willis; Muktha Jost	2007	Foundations of Qualitative Research: Interpretive and Critical Approaches
Emma Wikfeldt	1993	Generalising from Case Studies
Welge, M.; Holtbrügge, D.	2006	Internationales Management
A. A. Weber	2011	Challenges for Monetary Policy in the European Monetary Union
Jiafu Wan; Hu Cai; Keliang Zhou	2015	Industrie 4.0: Enabling Technologies
VÖB	2016	Current positions on the regulation of banks and the financial markets
Arnaud Ventura; Michael Ko...	2015	The Future of FinTech
Chander Velu; Andi Smart; Ma...	2015	The Imperative for Business Model Innovation - A research and practice per
Riccardo Vecchiato	2016	Disruptive innovation, managerial cognition and technology competiti.
Vault.com	2016	Most Prestigious Consulting Firms
Boris Vallee; Yao Zeng	2018	Marketplace Lending: A New Banking Paradigm?
James M. Utterback; William...	1975	A dynamic model of process and product innovation
Michael L. Tushman; Wendy...	2011	The Ambidextrous CEO
Ulrich M. Trinkaus	2016	EY Global Consumer Banking Survey 2016 - Welche Bedeutung und Relev.
Tribrating	2017	Euler Hermes Rating startet neuen Rating-Service für den Mittelstand
Gerard du Toit; Maureen Bur...	2017	EVOLVING THE CUSTOMER EXPERIENCE IN BANKING - "Alexa, mov.
P. Thomond; F. Lettice	2002	Disruptive Innovation Explored
Kilian Thalhammer; Nicole N...	2018	Challenger Banks Overview
David J. Teece; Gary Pisano;...	1997	Dynamic capabilities and strategic management
Donald Sull	2015	Where disruptive innovation came from
Abbey Stemler	2013	The JOBS Act and crowdfunding: Harnessing the power - and money - of th
Statista	2015	Fintechs - volume of transactions
P. Slovik; B. Courneade	2011	Macroeconomic Impact of Basel III
Julian Skan; James Dickens...	2015	The Future of Fintechs and Banking: Digitally disrupted or reimagined?
Walter Sinn; Dirk Vater; Dirk...	2012	Was Bankkunden wirklich wollen
Walter Sinn; Jan Alexander Hu...	2013	Corporate Banking: Der Kampf um den Mittelstand
Lianne W. L. Simonse; Erik J...	2015	Innovation Roadmapping: Building Concepts from Practitioners' Insig.
Herrmann Simon	2007	Hidden Champions des 21. Jahrhunderts
Fu-Jin Shih	1998	Triangulation in nursing research: Issues of conceptual clarity and pur
Sven Seidenstricker; Stefan...	2014	Business Model Prototyping - Using the Morphological Analysis to De
William Richard Scott	1995	Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities.
Michael Schwartz	2014	KW-Mittelstandspanel 2014

Author
Mario Zillmann

Year
2012

Title
Zukunft der Banken 2020 - Trends, Technologien, Geschäftsmodelle

Editor

Secondary Title

Place Published
Kaufbeuren

Publisher
Lünedonk GmbH

Volume

Number of Volumes

Series Volume

Pages

Chapter

Cite Them Right-Harvard

Zillmann, M. 2012. Zukunft der Banken 2020 - Trends, Technologien, Geschäftsmodelle. Kaufbeuren: Lünedonk GmbH.

1

2

3

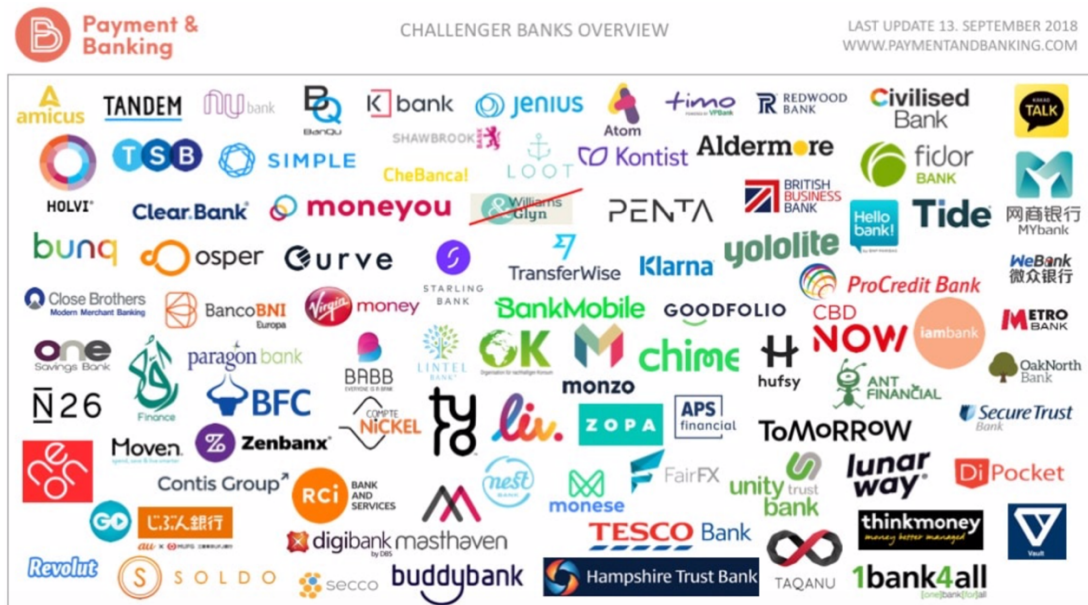
4

5

6

7

CHALLENGER BANKS OVERVIEW



(Thalhammer and Nitsche, 2018)

REPLICATION MATRICES

REPLICATION MATRIX 1/5: The banks' business model is not appropriate anymore to provide lending to German SMEs.

CASE	LITERAL REPLICATION	THEORETICAL REPLICATION	FURTHER INFORMATION / ADDED VALUE
Banking	x		
Fintech	x		Lagging indicator (marketing and cultural reasons)
FSP	x		
Academics & Consultants	x		Lagging indicator (banks are only repositioning, they are better than reported)

REPLICATION MATRIX 2/5: Fintechs serve German SMEs with smarter and more convenient lending solutions.

CASE	LITERAL REPLICATION	THEORETICAL REPLICATION	FURTHER INFORMATION / ADDED VALUE
Banking		x	Fintechs can only cover smaller SMEs and smaller debt amounts
Fintech	x		Fintechs can only address certain niches.
FSP	x		
Academics & Consultants	x		Global approaches enhance their position

REPLICATION MATRIX 3/5: Cooperation with Fintechs is a major driver for banks to stay relevant.

CASE	LITERAL REPLICATION	THEORETICAL REPLICATION	FURTHER INFORMATION / ADDED VALUE
Banking	x		Cooperation with Fintech as well as digital FSPs
Fintech	x		
FSP	x		Cooperation with market places can be disruptive
Academics & Consultants	x		

REPLICATION MATRIX 4/5: Blockchain has no use cases and added value for lending to German SMEs.

CASE	LITERAL REPLICATION	THEORETICAL REPLICATION	FURTHER INFORMATION / ADDED VALUE
Banking		x	2 out of 4 do not discuss technology. Use cases may come up in trade finance in the long-term
Fintech	x		1 out of 2 agree, 2. Interviewee did not discuss technology
FSP			Technology was not a matter raised in interview.
Academics & Consultants	x		2 out of 3 did not discuss technology

REPLICATION MATRIX 5/5: Regulation is the killer of innovation as well as the banks' business model.

CASE	LITERAL REPLICATION	THEORETICAL REPLICATION	FURTHER INFORMATION / ADDED VALUE
Banking	x		Conflicting argument: further discussion underneath this matrix
Fintech			Regulation was not a matter raised in interview
FSP		x	Regulation stops innovation and growth
Academics & Consultants		x	Regulation stops innovation and growth

CASE PROTOCOL

1. Change record

- November 2018: adjustment of timeline as data analysis took longer than expected.
- April 2019: unification of research questions and propositions throughout the whole thesis.

2. Background

Previous research on topic

Der Investitionsaufwand muss kommen (2014)

SMEs fear bureaucracy in the lending process of incumbent banks. In consequence they are ready to test digital sources. No suggestions were made for banks to adapt to this problem.

Evers (2013)

Debt is still the major source of all financing products but loses share due to stronger regulation and bureaucracy. No bank-suggestions were made.

Bley et al. (2013)

The majority of SMEs prefer bank debt as the best source of funding, but a change in funding behaviour can be recognised. A trend was recognised estimating equity capital and funding through the capital market as good funding sources. No proposals were made to banks how to adapt on this trend.

Bundesbank (2012)

A significant trend of substituting bank debt by alternative sources was noticed. Reasons include the increasing regulatory requirements, companies' tax inquiries and the lack of access of SMEs to the capital market. Between 1991 and 2012 bank debt decreased from 32% to 18% in 2010, in relation to the total sum of external funding. Debt through

insurance, other financial institutions and other companies rose from 6 to 14% within 20 years, but no suggestions were made for banks to change their business model.

Drill and Spanier (2013)

Authors expect debt funds to increase their market share in Mid-Cap leveraged buy-out-transactions (LBO). They stated that a lot of liquidity is in the market due to few investment opportunities in other assets but recognise that banks are and have to be more selective in their debt portfolio strategy because of rising equity ratios. Debt funds can fill this gap by offering unitranche facilities. Again, no suggestions were made to banks.

Kashyap (et al. (2017)

The latest “PwC Global FinTech Report 2017” finds a growing influence of Fintech on the Financial Services-sector. More than 80% of respondents in the global survey are concerned at losing market share to Fintechs and innovators. The study identified start-ups as main disruptors of the industry. Fintech firms have evolved from start-ups to B2B models, providing platforms for the Financial Services sector. The research focuses on FSPs in general for which suggestions were made but this is not projected on the German SME market or on banks in particular.

Schwartz (2014)

The author highlighted the gap between supply and demand of loans in the EU with no solution from banks. The gap results from a decreasing demand of SMEs. Schwartz mentioned that the reason could be the strong development of German SMEs and parallels the rising equity so that companies have more options to finance their demand. The author claimed a significant difference in the demand of German and businesses of other European countries due to the varying development.

Franke and Schwarze (2005)

The authors analysed the loan process of banks for SMEs providing more efficient processes. They recommended a new way of thinking using a credit assembly line to produce faster. Outsourcing of loan process sections could be an option, but respondents in the study shared the opinion that 60% of the process should be done inhouse (key

skills). Reinventing the loan process is crucial, as the gap between the firms' expectations and banks' offers will otherwise diverge.

Kann et al. (2014)

The authors pointed out that banks struggle under the financial crisis. Consequently, SMEs are forced to change their funding strategy. It has to be investigated whether banks can in future meet the funding demand of SMEs. Kann et al. also confirmed that SMEs increasingly rely on alternative funding to cover the changing demand for intangible assets, e.g. Information Technology (IT), Research & Development (R&D) and Human Resources (HR). Alternative funding sources, e.g. debt funds, the capital market or crowdfunding can provide solutions.

Astor et al. (2016)

In "Innovative SMEs", the authors focus on suggestions for the SMEs and politics how to address innovation in their markets. No recommendations were provided how banks can react to the digitalisation of their customers.

Berger and Udell (2006)

First, it can be noticed that findings were published in 2006 and so address a different scenario, as these focus on the banking industry before the financial crisis in 2008. Second, the focus on analysis lies on improving availability of SME lending, not on improving the banks' business model to secure relevance and survival.

Main research question

How will banks survive in the German SME lending market?

Additional research questions

- How will the institutional and macroeconomic situation change concerning the German SME market?
- How will the microeconomic situation change in the German SMEs market?
- Why is innovation important for German banks and which innovative approaches can solve the predicament?

- Which Fintech business models can provide lending to German SMEs?
- How can German banks improve and adjust their business model to stay relevant in the German SME lending market?

3. Design (see also sub chapter 3.3 Case Study)

A holistic multiple case study design is considered to be the best setup. The holistic design is chosen over an embedded one as no subunits are needed or reflected because the representatives of the cases sum up the knowledge of the crowd.

A multiple setup is chosen over a single case study as they tend to be superior to single case studies and it is further necessary to answer the research questions in a valid manner. To find truth from the perspective of research questions, not only the banking case can provide answers (“old economy”), but also the Fintech and FSP case representing the “new economy”. The academics’ & consultants’ case is necessary as a rationale for the three cases mentioned as experts in this case have seen both new and old economy trends and strategies and are able to reflect on these.

Four cases are defined as follows:

- transnational banks covering the German SME market,
- transnational Fintechs providing lending to SMEs,
- transnational FSPs focussing on German B2Bs,
- transnational Academics & Consultants with distinct knowledge of the SME banking sector as well as digital business models.

Logic linking of cases and research questions arise when looking at the object of the study – developing a framework to innovate the current German banks’ business model with the aim of staying relevant to German SMEs. in terms of lending.

The following propositions investigate the research questions stated:

- The banks’ business model is not appropriate anymore to provide lending to German SMEs!
- Fintechs have smarter and more efficient solutions to provide lending to German SMEs!

4. Data collection

- Identification of data: 11 experts were identified. Experts are individuals with a proven track record and expertise in a certain field over the long-term. They are chosen because of their experience in the specific field of banking, innovation and strategy, based on their education, their position in the organisation and competencies. Reasons for choosing experts are provided within Chapter 4 on an individual basis.
- Collection plan: a schedule of data collection can be assessed under 9. of the protocol.
- Storage of data: data as raw version (sound recording) as well as transcripts are stored on external hard drive (backup) and on laptop of the author of the thesis.

5. Analysis

Criteria for interpreting findings of case study

- Creation of data repository in NVIVO – transcripts were uploaded,
- Summarizing Paraphrasing of each single interview,
- Thematical organisation of interviews created initial codes and themes,
- Initial themes and codes were sharpened and narrowed down to define code book,
- Analysis of each interview by using the code book,
- Within-case analysis including conceptualisation – comparing findings with what is already known in the literature,
- Adapting code book to further cases – only minor changes were made in subordinated codes as of different formulations of experts,
- Cross-case analysis – comparing parts of different interviews to adjust or harmonise themes and key findings.

Answers to research questions

How will the institutional and macroeconomic situation change concerning the German SME market?

Answered through replication 5/5: Regulation is the killer of innovation as well as the banks' business model.

It is made clear that through the regulatory agenda, banks' business models are increasingly put under pressure. As regulation is expected to be executed on the same level, banks are forced to adjust to it. Otherwise, margins and market share will decrease.

How will the microeconomic situation change in the German SME market?

Answered through replication 2/5: Fintechs serve German SMEs with smarter and more convenient lending solutions.

It is found out that SMEs are on their way to the digital world, are willing to work with Fintechs and innovative, digital service providers and consider further lending solutions. This is confirmed by Fintechs reporting their impressive growth rates and promoter scores within the SME lending market.

Why is innovation important for German banks and which innovative approaches can solve the predicament?

Answered through replication 1/5: The banks' business model is not appropriate anymore to provide lending to German SMEs.

Through the first replication, it is made clear that the current banks' business model can't serve SMEs with lending anymore. Therefore, innovation is identified as the key success factor to reinvent the business model. Goal of the innovation is to stay relevant for the defined target group.

Which Fintech business models can provide lending to German SMEs?

Answered through replication 2/5: Fintechs serve German SMEs with smarter and more convenient lending solutions.

As discussed in the analysis and findings chapter, Fintechs deliver superior solutions to German SMEs in certain niches. They benefit from their agile, lean business models focusing on Big Data and automation. They lack a broad customer base and the direct contact to customers at the POS.

How can German banks improve and adjust their business model to stay relevant in the German SME lending market?

Answered through replication 2/5: Fintechs serve German SMEs with smarter and more convenient lending solutions.

Answered through replication 3/5: Cooperation with Fintechs is a major driver for banks to stay relevant.

Answered through replication 4/5: Blockchain has no use cases and added value for lending to German SMEs.

A combination of three stated replications (2, 3 and 4) provides answers to this research question. An improved banks' business model adjusted to a different macroeconomic and microeconomic area reflects on Fintechs delivering smarter and more efficient solutions in certain market niches as well as cooperation between banks and Fintechs and FSPs as a major driver for future relevance. In addition, and to extend considerations about the reinvention of the business model, one should focus on automation and digitalization, not on the Blockchain technology as a medium. Following the case study's suggestions, Blockchain has currently no use case to add value to SME lending in Germany.

The overall research question "How will banks survive in the German SME lending market?" is answered by a combination of answers to all additional research questions and results in a framework for banks. This framework contains a design of an innovative platform model as well as a protocol for banks to follow for business model transformation (see sub chapter 5.1).

6. Validity

- Measures planned of concept being studied: case study approach as right choice based on research philosophy and confirmed by ABS list-analysis (similar research executed with case study design),
- Multiple sources (11 expert interviews, latest data from companies),
- Execution of two pilot tests,
- Case protocol sums up framework, data and execution.
- Generalisation achievable, as results can be transferred to all German banks approaching the German SME lending market.

7. Limitations

Residual validity issues and potential conflicts of interest:

in qualitative research, bias was mitigated but cannot be avoided totally. Quantitative researchers may assess results as not generalisable as of scope and amount of data.

8. Reporting

Target audience of this thesis:

- Banks addressing the German SME market,
- International banks considering an entry in the German SME market,
- Fintechs and FSPs addressing the German SME market willing to cooperate with banks,
- Fintechs and FSPs willing to enter the German SME market,
- Consultant firms and advisors with a focus on the German banks as well as German SMEs,
- Researchers in the field of Banking & Finance.

9. Schedule

January: 2018: definition and design of cases

April 2018: pilot-testing

May 2018: iterations based on pilot-testing

May 2018: organisation of appointments (via telephone and mail)

12.06.2018: interview 1/11 (Banking 1/4)

In between: iteration based on learnings from first interview: propositions have to be put more in the forefront. Otherwise, the interviewer is not guiding the respondent through the process

28.06.2018: interview 2/11 (Banking 2/4)

In between: adjustments to mindset and structure as the focus is a different one – bankers are more “protective”, Fintechs are “innovative” and “free minds”

29.06.2018: interview 3/11 (Fintech 1/2)

In between: iteration based on learnings from second and third interview: calculate time buffer of 30 minutes in advance to the interview. It is not only important to be prepared from an organisational perspective, but also from a mindset.

03.07.2018: interview 4/11 (Academics & Consultants 1/3)

18.07.2018: interview 5/11 (Banking 3/4)

20.07.2018: interview 6/11 (Academics & Consultants 2/3)

In between: iteration based on learnings from additional interviews: calculate reorganisations and rescheduling of interviews as experts have to prioritise. Also, encourage experts to reconsider their approaches, what makes these thoughts even stronger or negligible.

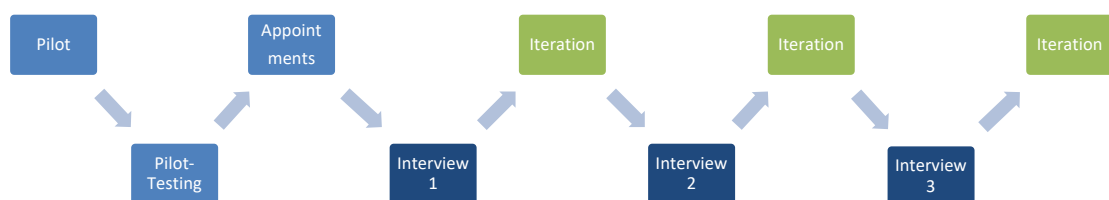
23.07.2018: interview 7/11 (Banking 4/4)

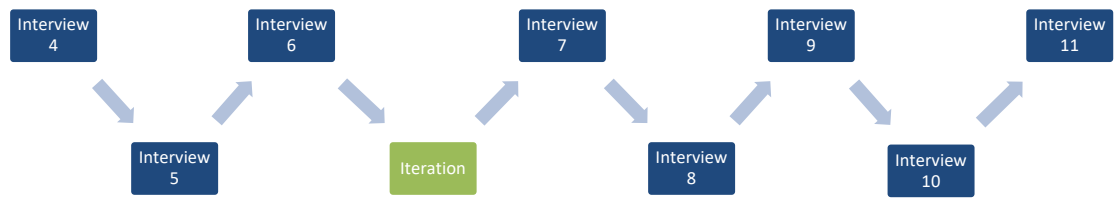
01.08.2018: interview 8/11 (Academics & Consultants 3/3)

09.08.2018: interview 9/11 (Financial Service Provider 1/2)

24.08.2018: interview 10/11 (Fintech 2/2)

27.08.2018: interview 11/11 (Financial Service Provider 2/2)





Illustrated by the author

July/August 2018: transcription of interviews

August 2018: Within-case analysis

September 2018: Cross-case analysis

October/November: Discussion of findings

End of protocol

INTERVIEW OVERVIEW

No.	Case	Company / Institution	Years of existence	Employees	Debt sweet spot	Position of respondent	Years of experience	Type of interview	Date	Duration
1	Banking	German bank with transnational approach with focus on bank debt	> 50	> 10,000	> 50,000,000	Managing Director SME Strategy	> 20	Telephone Interview	12.06.18	48min, 36s
2	Banking	German bank with global approach and capital market and debt products	> 50	> 10,000	No cap defined	Managing Director Sales	> 20	Telephone Interview	23.07.18	37min, 07s
3	Banking	German bank with transnational approach with focus on bank debt	> 50	> 10,000	< 50,000,000	Managing Director SME Operations	> 20	Telephone Interview	18.07.18	31min, 05s
4	Banking	German bank with transnational approach with focus on bank debt	> 50	> 10,000	< 50,000,000	Director Debt Structuring	> 20	Telephone Interview	28.06.18	34min, 54s
5	Fintech	German Fintech firm listed on German stock exchange with cross-border focus	> 4	11 to 50	100,000 to 5,000,000	Founder and Member of Board of Directors	> 10	Telephone Interview	29.06.18	30min, 19s
6	Fintech	German Fintech firm with cross-border approach	> 5	11 to 50	25,000 to 2,500,000	Co-Founder and CEO	> 10	Telephone Interview	24.08.18	34min, 51s
7	FSP	German Transnational financial service provider listed on German stock exchange	> 15	> 5,000	No cap defined	Managing Director Strategy	> 15	Telephone Interview	27.08.18	25min, 35s
8	FSP	German debt and mezzanine capital provider with cross-border focus	> 6	11 to 50	5,000,000 to 25,000,000*	Founder and Managing Director	> 15	Telephone Interview	09.08.18	31min, 41s
9	Academics & Consultants	"Big Four" transnational accounting firms	> 20	> 50,000	Not applicable	Senior Manager Digital Transformation	> 10	Telephone Interview	01.08.18	23min, 43s
10	Academics & Consultants	Transnational law firm specialised in consulting digital transformations	> 10	20 to 100	Not applicable	Partner, Payment and Fintech Practice	> 15	Telephone Interview	03.07.18	44min, 46s
11	Academics & Consultants	German State University, well-recognised professorship for banking	> 50	> 40,000**	Not applicable	Researcher	> 5	Telephone Interview	20.07.18	40min, 05s
					* Mezzanine and debt capital					
				** Students						

INTERVIEW 1/11

Name der Datei: XXX

I: Ja vielen herzlichen Dank, dass Sie sich heute die Zeit genommen haben. Es geht ja um innovative Finanzierungsformen für den deutschen Mittelstand. Und gerade, wenn man sich den deutschen Mittelstand anguckt, dann merkt man als Researcher, dass die schon eine besondere Ausprägung haben. Die erwarten ja von ihren Finanzierungspartnern sehr, sehr langfristige Beziehungen. Man erwartet auch eine gewisse Social Responsibility, wenn man gegenüber einer Bank-, oder mit einer Bank spricht oder mit neuen Finanzierungspartnern. Und was immer ganz wichtig ist im Mittelstand, ist diese Loyalität. Jetzt, wenn man sich nochmal eine-, einen Schritt sozusagen weiter nach hinten versetzt, also vom Mittelstand, von der Mikroökonomik weg Richtung Makroökonomik, dann betrachtet man-, oder findet man auf dem Markt ja unfassbar viele Veränderungen. Man hat ja eine steigende Regulatorik, man hat eine wirtschaftliche Imbalance mit der Niedrigzinsphase. Die, ich sage mal die Incumbent Players, die Banken, die gerade das Geschäft machen oder bisher erfolgreich gemacht haben, die sind stark unter Druck. Und haben Kostendruck, Margen schwinden. Jetzt wäre die Frage: Wenn sich denn das makro- und das mikroökonomische Umfeld im Bankenmarkt so stark ändert, wieso, glauben Sie, hat die Bank eine Tür offengelassen? Eine Tür für Markteintritt, dass neue Player, innovative Player, auf den Markt kommen können?

R: Ja, ich glaube das ist-, das sind mehrere Faktoren, die hier auch zusammenspielen aus unserer Optik. Vielleicht mal vorne weggeschickt: Ich und meine Gründungspartner, wir kommen alle selber aus dem Bankenmarkt. Von da teilweise mehrere Jahre gearbeitet. Jetzt in meinem Fall knapp zehn Jahre in einer Großbank. Was wir festgestellt haben ist, dass die Banken sich natürlich zunehmend schwertun in ihrem aktuellen Umfeld. Insbesondere vor dem Hintergrund der Regulierung. Es gibt einfach die Tendenz, dass, aus unserer Optik heraus, die Banken versuchen ihr Geschäft zu konzentrieren. Eher bei größeren Mittelständlern, eher bei besseren Bonitäten. Dass sie wiederum auf der anderen Seite Schwierigkeiten haben, gerade bei kleineren Unternehmen, die vielleicht dann nicht mehr die top Bonitäten sind, weil da ja auch Größenkorrelationen bestehen, hier ungesicherte Kredite bereitzustellen im Betriebsmittelbereich. Einfach weil diese Kredite auch in der Unterlegung teurer sind für die Banken, insbesondere auch ab einem gewissen Verschuldungsgrad. Und was wir da feststellen ist, dass in diesem Bereich, wo die Banken früher durchaus noch offensiver unterwegs gewesen sind, dass da tatsächlich ein gewisser Rückzug stattfindet. Auf der anderen Seite ist es fast schon paradox, dass, gerade die guten Bonitäten, da stehen sich die Banken auf den Füßen und es herrscht ein unheimlicher Konditionenwettbewerb. Während eben bei den, sage ich mal mittleren Bonitäten zunehmend ein Rückzug stattfindet und man eigentlich nur noch gegen Sicherheiten oder insbesondere gute Sicherungsquoten bereit ist Geschäft zu machen. Und so entstehen Lücken. Und hier entstehen eben Möglichkeiten für Spieler, die an der Stelle eben auch neue, innovative Produkte haben. Gepaart mit einem vielleicht-, mit einem Risikoappetit, der vielleicht eine Spur höher ist, als eine traditionelle Bank das eben abwägen kann, durch ihre eigene Unterlegung, die eben da eine Rolle spielt. Gleichmaßen ist es so, dass die Prozesskosten auch eine gewisse Rolle spielen, weil wir natürlich

feststellen, dass die Banken mit ihren stark analogen und manuell getriebenen Prozessen eben Stückkosten auch produzieren, die es für sie in bestimmten Segmenten auch nicht mehr wirtschaftlich machen das Kreditgeschäft so zu gestalten. Und insofern haben wir oder neue Spieler am Markt, eben die stark standardisiert arbeiten, die Effizienz heben, auch über die Digitalisierung, an der Stelle eben auch wiederum Vorteile. Und diese Faktoren, also sprich die Frage, wie teuer ist es einen Kredit zu produzieren, wie teuer ist es in zu warehousen? Die führen eben dazu, dass in bestimmten Segmenten der Wertschöpfungskette, es eben neue Eintrittschancen gibt.

I: Wenn ich jetzt gerade nochmal auf die Aussage zurückkomme, dass sich die Banken gerade in kleineren Segmenten oder bei schlechteren Bonitäten schwertun Kredit zu geben beziehungsweise Kredit, der nicht vollkommen gesichert ist. Welche Tendenzen sehen Sie da auf dem Markt? Welche Angebote und innovativen Angebote gibt es da gerade für den Mittelstand? Und vielleicht noch einen Schritt weiter: Verändert sich auch die Nachfrage des Mittelstandes nach anderen oder neuen Produkten?

R: Ja, vielen Dank. Ich glaube das ist ein sehr, sehr wichtiger Punkt. Tatsächlich ist-, was wir beobachten, dass die Banken, ich sage mal so in den Bonitäts-, also-, an der-, normiert, an der SMP-Skala mit den entsprechenden Ausfallwahrscheinlichkeiten, impliziten, einjährigen Ausfallwahrscheinlichkeiten von F und D, kann man einfach sagen, dass dieser Bereich, sage ich mal alles was so zusammen noch im Investment Grade oder sage ich mal Crossover Bereich ist, da fühlen sich die Banken im Mittelstand eigentlich ganz wohl. Sind da auch mit extrem aggressiven Zinssätzen unterwegs. Machen auch noch ungesicherte-, stellen ungesicherte Kredite bereit, wenn sie in den Sub Investment Grade Bereich reinkommen. Also sprich, ich sage mal so Ausfallwahrscheinlichkeiten ab zwei, drei Prozent aufwärts. Da wird es schwieriger. Da stellen die Banken eigentlich im Regelfall nur noch gegen Sicherheiten Kreditmittel bereit. Was wir da beobachten ist, dass da konservative loan to values nur noch gesprochen werden. Also ich mache mal ein Beispiel: Sie haben ein Lager, Einkaufswert 1 Mio. €, da wird Ihnen eine Sparkasse, eine Volksbank, wird Ihnen gerne 300.000€ Linie dagegen anbieten, nimmt aber das volle Lager als Sicherheit. Und ist im Regelfall dann auch nicht mehr besonders flexibel, wenn es um weitere Aufstockungen geht. Das heißt aber im Umkehrschluss und das ist die Antwort auf Ihre zweite Frage, der Unternehmer braucht immer, in dem Fall eben auch andere Finanzierungsquellen. Also das heißt er kann sich nicht alleine verlassen mehr in der Situation, dass die Bank ihm das volle Lager finanziert, sondern er braucht andere Finanzierungsquellen. Historisch jetzt über die letzten sieben, acht Jahren haben wir gesehen, dass gerade die Eigenmittel- oder Eigenkapitalbildung stark zugenommen hat. Dass also mittlerweile die Unternehmen stark dazu übergegangen sind sich stärker aus dem Eigenkapital zu finanzieren. Jetzt weiß man natürlich: Eigenkapital ist nicht unbedingt die günstigste Finanzierungsquelle. Was wir auch beobachten natürlich sind andere Bausteine. Sei es Lieferantenkredite, sei es innovative oder neuere, alternative Möglichkeiten, wie zum Beispiel Warenstreckengeschäft über Finetrading Wir sehen zunehmende Nutzung von Factoring, auch teilweise, aber weniger Reverse Factoring. Also es gibt alternative Elemente im Markt. Was die alle gemein haben aus unserer Optik ist, dass eine relative hohe Preisdiskrepanz da ist zwischen einerseits dem relativ günstigen, voll übergesicherten Bankkredit, der so in dieser, sagen wir mal BB/B in diesem Segment vielleicht bei fünf Prozent, sechs Prozent normalerweise

so im Bankenspiegel drinnen steht. Aber nicht die volle Mittelbereitstellung garantieren kann. Und dann in der nächstbesten Alternative, merke ich mal eben so ein Finetrading oder Factoring-Produkt, was dann durchaus auch mal zweistellig schon kostet. Da gibt es also eine relativ breite Spreizung. Und dort in dieses Segment stoßen wir jetzt eben rein als XXX und bieten im Grunde den XXX auf ziemlich XXX Basis. Und sind eben vom Pricing da sozusagen in der Mitte zwischen eben, auf der einen Seite dem recht günstigen vollbesicherten Bankkredit und auf der anderen Seite der nächstbesten, alternativen Möglichkeit der Finanzierung, Mezzanine gibt es sicherlich auch noch in bestimmten Segmenten, aber typischerweise sind das dann eben schon zweistellige Verzinsungen die dann aufgerufen werden. Und da sehen wir Lücken in diesem Bereich. Gleichwohl ist es so, dass aus unserer Optik es immer wichtiger wird, dass alternative Bausteine genutzt und angeboten werden und dass auch die Bereitschaft im Mittelstand da ist diese komplementär zur klassischen Bankfinanzierung dazu zunehmen.

I: Okay. Wenn ich jetzt gerade noch versuche zusammenzufassen: Bei größeren Mittelständlern mit guter Bonität drängen sich die Banken darum ein Angebot abgeben zu dürfen und dementsprechend ist der Preisdruck sehr hoch. Bei kleinen tun sie sich sehr schwer. Wir haben hohe Prozesskosten. Jetzt kommen beispielsweise Sie auf den Markt, die innovative Lösung bieten. Es gibt ja natürlich auch noch andere. Aber funktioniert denn dann überhaupt die Bank mit dem bisherigen oder mit dem aktuellen Geschäftsmodell noch?

R: Was wir feststellen ist, dass der Risikoappetit in den Banken im Grunde abgenommen hat. Gleichzeitig stellen wir fest, dass die Banken auf der Pricing Seite, gerade bei den guten Bonitäten, unheimlich aggressiv sind. Und wo wir aber auch sagen müssen, dass wir nicht glauben, dass das durch den Zyklus gerechneten Risiko adäquates Pricing ist. Also da ist aus unserer Sicht-, da fällt der Markt tatsächlich in zwei Teile. Bei den guten Bonitäten werden unserer Ansicht nach von vielen Adressen im Markt die Risiken nicht mehr richtig gepricing. Und bei den mittleren, ich will jetzt nicht sagen-, ich will nicht das Wort schlechtere Bonitäten-, aber sagen wir mal mittlere bis Randbonitäten, da stellen wir fest, dass die Banken gar nicht mehr gewillt sind in das Risiko zu gehen. Und da können sie aber eigentlich noch risikoadäquat pricen, aber die Banken kriegen das tatsächlich so auch nicht mehr hin vor dem Hintergrund des gesunkenen Risikoappetites und aber auch eben den Prozesskosten, die da eine Rolle spielen.

I: Wenn wir jetzt gerade mal als Herausforderung das Thema Prozesskosten oder Stückkosten pro Kredit nehmen, wie-, was ist denn sozusagen das-, nein, ich will jetzt nicht sagen das Geheimnis, weil das hat ja jedes Unternehmen für sich. Aber was ist denn eigentlich der USP oder welche Technologie ist denn die, die man verwendet, um diese Kosten eben zu reduzieren?

R: Ja, ich gebe Ihnen mal ein anekdotisches Beispiel: Ich habe vor einigen Monaten mit einem Firmenkundenvorstand von einer großen Adresse geredet, die im Kreditgeschäft sehr aktiv sind in Deutschland. Der mir berichtete, dass man also dabei ist gerade die Bilanzen und Jahresabschlüsse der Kunden einzuscannen, die man-, der Kreditanfragen, die man vor zwei Monaten erhalten hatte. Also sprich da ist ein unheimlicher backlog da sind unheimliche Zeitverschleife, die da eine Rolle spielen, weil

teilweise wirklich auch noch mit Hard Copy gearbeitet wird. Und dem entgegen steht auf unserer Seite, wenn ich jetzt mal die radikale-, sozusagen das radikale Gegenstück präsentiere, steht ein voll digitalisierter Prozess, der der Gestalt ist, dass wir zum einen natürlich maschinenlesbare PDFs auswerten können von Jahresabschlüssen. Also sprich der Kunde hat die Möglichkeit beispielsweise über den Steuerberater, aus der DATEV das PDF zu generieren oder den Jahresabschluss zu generieren. Und wir können das eben in der Software direkt einlesen und haben die Auswertung direkt parat. Also es geht nicht nur um, erstmal physisch, wie jetzt in dem anderen Beispiel der Bank, den Jahresabschluss erstmal zu erfassen, zu scannen. Es bedeutet ja noch nicht, dass Sie die Zahlen dann verwertbar haben, sondern man muss sich ja immer nochmal ein Analyst hinsetzen und erstmal die Zahlen dann auswerten, im Rating Tool eingeben. Das ist ja dann der nächste händische Schritt, wo wieder viel Fingerarbeit dann auch gefragt ist. So, das haben wir in einer Sekunde. Gleichzeitig ist es so, dass wir die Möglichkeit haben auch viel tiefer zu gehen in der Analyse, weil wir eben eine Softwarelösung gebaut haben, proprietär, die es uns erlaubt und jetzt mache ich wieder den Bezug zur Datev auch auf die einzelnen Buchungen zu gehen. Also sprich die haben die Möglichkeit-, der Steuerberater kann mit einem Klick einen Download bereitstellen mit allen Buchungssätzen. Und wir haben eben die Möglichkeit das direkt in unser Tool einzulesen und dann haben wir im Grunde ein vollumfängliche Kreditanalyse auf der Working Capital Seite, auf der Bilanzseite, auf der GuV Seite, mit einem Liquiditäts-Forecast. Und das eben in einer Sekunde. Was ich damit sagen will ist, wir differenzieren uns also nicht so stark im Sinne von, dass wir jetzt irgendwie ganz, sage ich mal esoterische Algorithmen verwenden, die jetzt die Kreditentscheidung determinieren. Das-, da ist es sicherlich so, dass wir Faktoren anschauen, auch nicht traditionelle Faktoren, aber das eher zur Komplementierung. Aber wo wir uns tatsächlich unterscheiden ist alles das, was im klassischen Bankprozess heute noch Finger machen. Das-, da setzen wir eben ganz radikal auf Digitalisierung und auf Zeit- und Effizienzvorteile. Also sprich das ist nicht notwendig. Die Rohdaten sind bereits vorhanden. Es gibt keine Notwendigkeit aus Rohdaten erstmal Aggregate zu machen. Diese Aggregate per Output erstmal in Print zu bringen, dann zur Bank zu liefern und dann von dort erstmal wieder zu-, einzulesen und dann wieder per Fingerarbeit sozusagen in ein kalkulierbares Format zu bringen. Diese ganzen Schritte lösen wir raus. Und dadurch sind wir eben im ersten Schritt viel, viel schneller. Und können dann aber auch unsere Analyse im zweiten Schritt auf die Fälle fokussieren wo wir sagen, hier sehen wir das Potential für Geschäft.

I: Mhm, okay. Man spricht ja-

R: Das ist keine Raketen. Das ist im ersten Schritt mal keine Raketentechnik, sondern ich glaube was die Banken extrem behindert, also auch aus meiner eigenen Erfahrung, ist, dass natürlich hier über die Vergangenheit, jahrzehntelang, Systeme oder Teilsystemlösungen an Teilsystemlösungen angeschlossen wurden. Man also auch starke Legacy Systeme hat und einfach nicht dieser Befreiungsschlag mehr gelingt. Im Grunde auf der grünen Wiese eine völlig neue, einfache Ein-System-Lösung zu bauen, die das alles kann. Also da sind die Banken einfach nicht mehr mobil und flexibel genug. Ich selbst habe auch lange als Berater gearbeitet, Banken beraten. Also Sie machen sich kein Bild, was da an der Schnittstelle Markt-Marktfolge was da teilweise für Systemlandschaften in den entsprechenden Segmenten unterhalten

werden. Also das ist extrem. Und da fehlen einfach auch die Ressourcen und Mittel hier neue Wege zu gehen. Da sind einfach die Fintechs im Vorteil.

I: Sie haben gerade angesprochen es ist „keine Rocket Science“, aber das ist ja gerade das spannende, wenn man sagt, eine disruptive Innovation, also eine, die eigentlich von dem Lower End kommt, ist erstmal sozusagen nicht die augenscheinlich bessere Lösung oder nochmal more sophisticated. Aber der Kunde merkt einfach sehr schnell: Hey, das ist ein einfaches Tool, das ist schnell zu bespielen und ich kriege eine bessere Lösung. Meistens sind das ja diese disruptiven Innovationen, die dann die Märkte, ich sage mal, überfahren. Und wenn wir jetzt gerade bei disruptiven Innovationen sind: Sie hatten jetzt genannt, Sie nehmen sich einfach den Teil der Wertschöpfungskette raus, transformieren den auf eine digitale Plattform und sind deshalb viel schneller und können fokussierter das Geschäft abwickeln. Sehen Sie noch weitere, ich sage mal Lending-Innovationen auf disruptiver Seite, die einfach komplett neu sind? Die man vielleicht noch gar nicht so einschätzt als Kunde? Aber dann im zweiten Schritt vielleicht, ich sage mal den Bankenmarkt revolutionieren können?

R: Ja, also ich glaube tatsächlich, dass, wenn man den klassischen Bankprozess anschaut, dass da eben viel Effizienzpotential schlummert, weil die Prozesse analog und manuell getrieben sind. Ich glaube, dass man die gesamte Kette, tatsächlich auch bis zum Kunden, in der Abwicklung zumindest weitestgehend digitalisieren kann. Das zeigt ja auch unser Beispiel. Das geht im Grunde-, das beginnt mit der Kreditanalyse, geht dann über die Vertragserstellung, geht auch über die Vertrags Execution, geht über die Cashflows. Diese ganzen Elemente sind digitalisierbar. Gleichzeitig stellen wir fest und Sie hatten ja auch eingangs erwähnt, Mittelständler sind erstmal auch konservativ. Da geht es auch darum-, um Vertrauen. Da geht es auch darum-, um Werte. Sprich: Wert ist mein Partner? Teile ich dessen Werte? Man sagt ja plakativ: „Geld hat erstmal keinen Geruch und keine Farbe“. Also müsste man meinen von wem es kommt ist eigentlich egal. Das ist aber nur bis zu einem gewissen Grad so. Also wir stellen schon fest, dass unsere Kunden Wert darauflegen, dass sie auf der anderen Seite einen verlässlichen Partner haben, der auch Kompetenz ausstrahlt. Insofern ist auch diese menschliche Komponente-, ist nicht zu unterschätzen. Also ich behaupte jetzt mal, in diesem Kundensegment Mittelstand, im weitesten Sinne, funktioniert eine rein digitale Lösung, dass Sie also ein Front End haben vorne, wo der Kunde sich im Grunde anknüpfen kann, eine Anfragen lancieren kann und alles, der ganze Rest und die gesamte Interaktion findet immer nur digital. Das ist sicherlich-, das ist möglich und denkbar, aber zum heutigen Zeitpunkt noch nicht das, was wir feststellen, was unsere Kunden wünschen. Unsere Kunden wünschen sich parallel zu diesem Prozess einen Dialog. Also insofern sind wir da tatsächlich auch relativ klassisch. Das kriegen Sie so aus der Bank ja natürlich auch. Aber das ist auch wichtig. Aber tatsächlich was-, wo wir eben den Unterschied sehen ist dann, dass eben durch die Effizienz wir dann eben viel schneller Fahrt aufnehmen und Geschwindigkeit aufnehmen können. Und der Kunde dann eben schneller seine Lösung hat. Ich glaube das ist das, wo es tatsächlich hingeht, was jetzt Lending betrifft. Und ich sage mal Betriebsmittel ist ja nun erstmal ein sehr einfaches Produkt. Natürlich kann man sich vorstellen, dass weitere Produktkategorien da mal erfasst werden. Ich meine man hat gesehen wo kommt es her. Es kommt aus dem Konsumentengeschäft, was wir sicherlich noch stärker-, über die größeren Fallzahlen auch homogen ist. Firmenkundengeschäft ist schon

etwas komplexer. Man hat da auch gesehen, es fängt erstmal bei den kleineren Tickets an. Also, wenn man sich Funding Circle oder ähnliche, die ja eher so Consumer Plus machen. Also so Kleingewerbe möchte ich mal sagen oder kleinere Firmen. Und jetzt geht es mit XXX schon eine Stufe höher. Es ist aber nicht aus-, oder ich glaube nicht, dass, wenn wir jetzt drei, vier, fünf Jahre weiterdenken, dann könnte man sich auch mal den Schuldscheinmarkt angucken. Und da müsste es doch auch mal digitale Varianten geben. Also ich glaube schon, dass der Markt dazu angetan ist weitere Segmente zu erschließen und auch weitere Produktformen zu erschließen.

I: Jetzt hatten Sie gerade das Thema Schuldscheindarlehen angesprochen. Da gibt es ja in der Tat schon Bestrebungen zu digitalisieren, auf der Blockchain. Unter anderem das Institut LBBBW hat ja-, ein B weniger, LBBW, hat ja unter anderem schon mit Daimler Digital hier was aufgesetzt. Wenn ich Sie jetzt-, darf ich Sie als Fintech bezeichnen? Oder ist das- (B:Ja.)? Okay. Wenn ich jetzt sagen würde Sie sind mit Ihrem aktuellen Stand als Fintech sehr zufrieden, aber Sie sehen dennoch Möglichkeiten Ihr Geschäftsmodell weiter auszubauen. Also Sie hatten angesprochen Schuldscheindarlehen, weitere Produktbereiche, gegebenenfalls kann man ja irgendwann auf die Fristentransformation wieder zurückkommen, wenn der Zins-, der Leitzins ansteigt. Und Sie würden sich jetzt eine Bank bauen. Wie würden Sie die bauen? Was muss es haben, damit der Mittelständler sagt, bei XXX mache ich den kompletten Cross Sell Nenne ich es jetzt einfach mal.

R: Also an allererster Stelle aus unserer Sicht eine konsequente Weiter-, Fortsetzung der digitalen Vision und auch der digitalen Prozesse. Gleichzeitig immer komplimentiert mit einem persönlichen Ansatz. Das bedeutet: kompetente Ansprechpartner, Vertrauensbeziehungsaufbau, auch vor Ort in den Regionen. Aber diese Kombination, zum einen Menschen zum Anfassen, die Kompetenz ausstrahlen und zum anderen eine hocheffiziente Plattform zur Abwicklung. Das ist was worauf aus unserer Sicht die Zukunft steht. Und stellen Sie sich nur mal vor-, also wir gehen davon aus, dass wir heute Kredite zu Prozesskosten von etwa 20% produzieren können, wie das eine klassische Bank tatsächlich kann. Jetzt stellen Sie sich mal vor, wenn wir die gleichen Funding Kosten irgendwann mal haben, die Banken heutzutage haben. Dann glaube ich ist es eine sehr, sehr eindrückliche Position, um eben auch wieder auskömmliche Margen zu erzielen. Wir stellen ja fest, dass für die normalen Banken, das Firmenkundengeschäft per se, was die Margen betrifft, kaum noch auskömmlich ist. Und das liegt zum großen Teil tatsächlich in hausgemachten Themen, nämlich in mangelnden Effizienzen.

I: Wenn man jetzt nochmal zu dem Thema Innovation kommt, dann ist es ja meistens so, dass man sagt, ein alt eingesessenes Institut tut sich sehr schwer disruptiv oder architectural zu sein oder eine schnelle Innovation zu bauen, weil man eigentlich in den eigenen Strukturen gefangen ist. Das hatten Sie ja auch ein Stück weit so gesagt, behaupte ich jetzt mal. Und jetzt den Schwenk dazu, dass man als Fintech sagt, naja ich habe hier-, ich bin vielleicht noch vom Volumen her noch nicht so groß, dass ich schon die Funding Kosten eines großen Institutes habe. Ich möchte so ein bisschen zum Thema Kooperation, Merger, Acquisition und so weiter. Was von diesen drei Themen, Cooperation-, Kooperation, Akquisition, Merger,

ist überhaupt relevant? Kann man das-, kann man eines ausschließen? Oder sieht man auf dem Markt schon Tendenzen? Wie schätzen Sie das ein?

R: Wir sehen alle Spielarten. Ich persönlich glaube, dass das Thema Kooperationen extrem interessant ist, weil heutzutage natürlich-, die Banken haben im Grunde schon eine tolle Situation. Sie sitzen an der Kundenschnittstelle mal primär. Und ich sage mal die Effizienz zum einen von einem jungen, innovativen, digitalen Anbieter, der sich spezialisiert hat auf ein, erstmal wahrscheinlich ein Nischenprodukt. Und gleichzeitig der Zugang von einem etablierten Bankhaus zu Kunden. Das ist schon eine Kombination, die wir fruchtvoll-, sich ausgestalten lässt. Und insofern glaube ich stark daran, dass es weiter zu Kooperationen kommen wird zwischen beiden Kategorien. Das Thema M&A haben wir vereinzelt gesehen jetzt zum ersten Mal, ich verweise auf die ING, die gerade Lendico dazugekauft hat. Wir haben eine Transaktion in Österreich gesehen mit der BAWAG und Spotcat. Also wir glauben auch da, dass es da in Zukunft wahrscheinlich vereinzelt Situationen geben wird, wo eine Bank sagen wird: „make or buy“. Und das im Grunde in ihre Digitalstrategie dann einfließen lässt und über einen selektiven Zukauf sich hier Zeitvorteile verschafft. Und dann über eine Integration das Ganze aufrollt. Das sehe ich hier schon, aber aus Sicht des Fintechs ist das Thema Kooperation, aus meiner Sicht, sicherlich ein ganz, ganz interessantes.

I: Wenn ich jetzt nochmal kurz zusammenfasse, dann würde ich sagen die Tür zum Finanzierungsmarkt ist offen, dadurch, dass Banken ein Stück weit zu wenig innovativ und auch zu wenig digital sind. Wenn man jetzt gerade den deutschen KMU oder SME Markt anguckt, dann sehen wir ja schon, dass eine gewisse Tendenz zur Digitalisierung und zur Industrie 4.0 da ist. Wenngleich man aus der Wissenschaft jetzt noch nicht genau herauslesen kann, dass die schon so weit sind. Wie schätzen Sie die Entwicklung der SMEs auf der Seite Industrie 4.0 ein? Und wie wird sich das in Zukunft auch auf den Lending Bereich auswirken?

R: Wir glauben, dass natürlich der deutsche Mittelstand bezüglich dieses Themas Industrie 4.0 tatsächlich vor, ja, vor großen Veränderungen steht. Dass natürlich die Wertschöpfungskette hier zunehmend digitalisiert wird. Wir glauben, dass es da Bedarf und Möglichkeiten gibt für Lending Produkte. Man denke mal nur an zum Beispiel Situationen, wo Maschinen oder auch Mobilien vielleicht nicht mehr klassische finanziert werden über Laufzeiten, sondern sozusagen über Nutzungsentgelte. Halt die natürlich in Echtzeit, also Real Time Austausch von Daten auch basieren. Wir glauben, dass es da Möglichkeiten gibt. Die Commerzbank hat glaube ich vor kurzem auch da zum ersten Mal selber eine Idee dazu publiziert. Ich glaube das ist ein sehr spannendes Umfeld. Wir gucken uns das in der Tat auch selber an. Also das wäre im Grunde sage ich mal so ein Finance oder Lending 4.0, wenn Sie so wollen. Dass man eben durch eine Verzahnung in die entsprechenden-, auf Echtzeitbasis und Datenaustausch eben dann in der Lage ist natürlich auch Nutzungseinheiten und Intensitäten sozusagen abzubilden. Und darüber eben oder darum herum eben auch ein Finanzierungsprodukt umzusetzen.

I: Mhm, okay. (5 Sek.). Gut. Also wenn ich jetzt mal meine Idee einer Bank formulieren würde, dann behaupte ich es geht im Zweifel darum, der erste zu sein, der eine Kundenverbindung in eine digitale Plattform bringt oder auf eine digitale Plattform hebt. Und dann entscheidet sicher wer der, ich sage mal

der schnellste und innovativste der Anbieter ist, der das Geschäftsmodell am besten versteht. Bin ich da weit entfernt oder würden Sie das teilen?

R: Ja, also ich glaube das ist das Ziel wo es hingehen muss. Ich persönlich glaube auch, dass eine Bank sich fragen muss: Was ist die Strategie der Bank nach vorne? Ist sie sozusagen eher der Gatekeeper der Kundenbeziehung oder ist sie allenfalls immer noch klassisch auf der Balancesheet Seite unterwegs. Ich könnte mir vorstellen, dass auch die Banken dahingehend zunehmen sich zu verstehen als Plattformanbieter, auch Open Source. Ich meine wir haben das aus anderen Bereichen gesehen. Wenn Sie auch nur mal an die klassische Vermögensverwaltung denken. Früher wurde das aus einer Hand alles gemacht, dann mit hauseigenen Produkten vollgestopft. Die Kunden, glaube ich, entwickeln sich weiter. Die Kunden wollen einen Ansatz haben, dass sie sagen, sie brauchen auf der einen Seite jemanden der sie berät, kompetent berät. Aber sie wollen die beste Lösung sozusagen haben, auch unabhängig von den eigenen Kompetenzen des Beraters. Insofern muss der Berater nicht mehr notwendigerweise Produktlieferant sein. Und ich glaube, dass sich hier Möglichkeiten ergeben für die Banken auch selber auf Plattformstrategien aufzusetzen. Und sich dann sozusagen für die einzelnen Nischen jeweils die besten Partner im Markt zu suchen. Und dann eben darüber die Kundenbeziehungen zu spielen, dass man eben sagt: Ich habe den Zugang, ich habe das Beste in den einzelnen Bereichen und kann dir aber im Grund aus einer Hand alles anbieten. Also ich glaube das sind interessante Strategien. Und dann eben die Möglichkeit der digitalen Abwicklung. Und ich glaube so kommt das eine zum anderen. Wir haben auf der einen Seite den persönlichen Dialog, der auch von Kompetenz und Beratung geprägt ist und auf der anderen Seite eine hocheffiziente Maschine, die letztlich die Produkte bereitstellen kann.

I: Okay, super. Dann glaube ich dann sind wir so gut wie durch. Also ich bedanke mich zunächst mal nochmal recht herzlich für Ihr Expertenwissen, das Sie mir heute zur Verfügung gestellt haben. Und würde jetzt dann sozusagen das Interview beenden. Vielen herzlichen Dank.

Ende der Transkription

INTERVIEW 2/11

Datei: XXX

I: GrüÙe Sie, Scheuerer ist mein Name. Ich bin hier Firmenkundenbetreuer für den Mittelstand am Standort München bei der Deutschen Bank. Zunächst einmal vielen herzlichen Dank, dass Sie sich bereiterklärt haben, heute das Experteninterview mit mir zu führen. Ich arbeite aktuell an meiner Doktorarbeit im Bereich „Bank“ und das künftige Geschäftsmodell, wie das einer Deutschen Bank denn aussehen kann, wenn man sich den Finanzierungsbereich näher ansieht. Nur noch einmal kurz zu den Eckdaten des Interviews. Die Dauer wird etwa 50 Minuten betragen. Und das Interview wird aufgenommen, damit man später einfach eine bessere wissenschaftliche Analyse gewährleisten kann. Alle personenbezogenen Daten und Daten, die die Organisation betreffen, für die Sie arbeiten, werden geschwärzt, das heißt, es wird in keinsten Weise möglich sein, Rückschlüsse auf personenbezogene Daten zu ziehen. Und es ist Ihnen natürlich jederzeit freigestellt, das Interview zu beenden oder zu pausieren oder Fragen einfach nicht zu beantworten. Jetzt würde ich ganz kurz noch einmal einleiten, um was es mir heute zunächst geht. Wenn man sich als Researcher Gedanken macht über die deutschen Banken, dann kann man schon behaupten, dass die Stück weit in der Krise sind, dass sie vor vielen Herausforderungen stehen mit der Regulatorik, mit der, ich nenne es einmal wirtschaftlichen Imbalance in der Niedrigzinsphase. Und wenn wir jetzt einmal ganz spezifisch auf den deutschen Markt gucken, dann lässt sich das ein Stück weit schwer verknüpfen mit den Erwartungen, die die Kunden im deutschen Markt an die deutschen Banken haben, nämlich, was man als Researcher findet, ist, dass man, die Social Responsibility von Banken als sehr wichtig erachtet, dass auch eine Corporate Governance, also wie man true und fair sozusagen die Firma managt, dass das sehr wichtig ist. Und grundsätzlich ist man eigentlich sehr loyal gegenüber seiner Hausbank, aber in den Zeiten ist das natürlich vor eine Herausforderung gestellt. Jetzt haben wir im Mittelstand, wie man herausfinden kann, sehr innovationsstarken Bereich von Firmen, die teilweise noch gar nicht so digital sind und Industrie noch ein Stück weit vor sich-, Industrie 4.0 noch ein Stück weit vor sich her schieben, aber nichtsdestotrotz eben der Backbone der Gesellschaft sind, wenn man so möchte. Und da kommen wir zu meiner ersten Frage, die ich sehr gerne an Sie richten würde, das Thema „Bankenumfeld“. Was ich herausgefunden habe, ist, dass sich vor allem die Makroökonomik, also, ich habe es gerade angesprochen, wirtschaftliche Rahmenbedingungen, aber eben auch die Mikroökonomik, also die Firmen, mit denen wir als Bank zusammenarbeiten, dass sich die ganz stark ändern. Wie ändern sich denn Banken?

R: Ja vielen Dank für die Einführung, Herr Scheuerer. Ich fürchte, ich kriege das gar nicht so eloquent heraus, wie Sie das jetzt druckreif schon ausgesprochen haben alles. Also Banken, wenn man einmal auf das Geschäftsmodell guckt, ist klassisch Risiko- und Fristentransformation über die eigene Bilanz. Ich nehme Geld ein, habe Einlagen und verleihe die wieder. Dieses Geschäft ist im großen Firmenkundengeschäft schon seit vielen Jahren obsolet, weil wir über Summen reden und über Risiko Exposures reden, die viel effizienter von vielen Banken und von vielen Kapitalmarktteilnehmern über Kapitalmärkte abgedeckt werden. In dem KMU-Mittelstandsgeschäft und im gewerblichen Bereich hat

sich das aber gehalten. Und wir sind eigentlich bis vor kurzem weiter sehr intensiv im klassischen Bilanzgeschäft unterwegs gewesen im Mittelstand. Und eigentlich erst so die letzten zehn Jahre seit der Finanzkrise ist auch dort die Erkenntnis eingezogen, dass man mit Zinsgeschäft allein nicht glücklich wird. Also A) wird weniger von der Marge, aber wie Sie schon gesagt haben, verändern sich auch die Bedarfe und die Nachfrage und die Risikoreturnstrukturen im Außen. Das heißt, das Geschäftsmodell im KMU-Bereich verändert sich ohnehin auch im Markt generell stärker hin zu Transaktions- und viel basiertem Geschäft. Wir haben als XXX darauf geantwortet, indem wir eine Corporate Finance für den Mittelstandseinheit geschaffen haben, um entsprechende Lösungen anzubieten. Jetzt sind aber diese viel basierten Geschäfte nur bedingt nach unten skalierbar. Sie haben da überall gewisse Mindest-, also gewisse Stückkosten dranhängen, insbesondere wenn sie einfach das Investment-Bankprodukt nehmen und versuchen, das dem Mittelstand zu verkaufen. Das ist das, woran wir die letzten zehn Jahre eben gescheitert sind, dass es so einfach nicht geht. Und deshalb haben wir das jetzt übersetzt. Das sehen wir auch im Wettbewerb. Und damit verändert sich aber auch das Wettbewerbsumfeld, weil, wenn man in dieses Geschäft herein will, dann ist man plötzlich gar nicht mehr nur mit anderen Banken im Wettbewerb, sondern zunächst auch einmal jetzt in diesem engeren Feld Corporate Finance auch mit ganz vielen Boutiquen und Einzelberatern, die wesentlicher reguliert sind und die weniger Markteintrittsbarrieren haben, insofern muss man sie auch fragen, wie wettbewerbsfähig ist man in diesem Feld? Also das ist, glaube ich, so ist die Frage, die Geschäftsmodelle sind die noch zeitgemäß? Natürlich gibt es in dem mehr kommunalen Bereich, im genossenschaftlichen Bereich-. Bei den Banken und Sparkassen, die sind natürlich noch viel mehr auf dieses klassische Bilanzgeschäft angewiesen und verfügen auch noch über große Einlagenüberhänge, weil sie diese Einlagen weiter haben, aber keine risikoadäquaten Investment-Möglichkeiten mehr finden. Und deshalb müssen die sich auch fragen, wie investieren sie ihre Passivüberhänge? Und wie geht das? Also insofern ja, Bankgeschäftsmodelle, die rein auf Bilanzgeschäfte abzielen, sind nicht mehr zeitgemäß, und mittlerweile eben auch nicht mehr im KMU-Geschäft, wenn man jetzt so auf der Firmenkundenseite guckt, so und auf der Privatkundenseite, hat sich das sowieso alles schon viel früher verändert, aber ich denke, Sie zielen ja hier auf KMU ab.

I: Ja, genau. Also wenn ich das richtig verstehe, dann halten Sie es schon für sinnvoll, dass man als Bank das Geschäftsmodell vor allem jetzt in dem ökonomischen Umfeld verändert?

R: Ja, weil eben Erlösquellen, die es bis jetzt noch gab, auch von makroökonomischen Effekten her niedrige Zinsen-, und reguliert so das Umfeld und höheres Eigenkapital, Hinterlegungserfordernisse et cetera-, also klassische Erlösquellen sind nach der Finanzkrise im Wesentlichen durch regulatorische Eingriffe, aber auch durch veränderte Nachfrage-, und Risikostrukturen haben sich verändert, also muss ich das Geschäftsmodell weiter entwickeln.

I: Okay, jetzt wäre natürlich die große Frage, wenn man sich gerade einmal, ich sage einmal, Neobanks anguckt, also ich nenne jetzt einfach einmal Beispiele, wie die Solaris oder wie Silicon Valley Bank, oder wir nehmen einmal die, ich nenne sie immer, Intermediates, also Amazon, Google und Apple. Die versuchen ja gerade ein Stück weit den Markt zu entern, nenne ich es jetzt einmal. Also die haben ja schon

Produkte, die man Kunden im Bereich Lending anbieten kann. Was machen die anders? Und kann man das als Bank auch machen? (10 Sek.)

R: Also grundsätzlich machen die, also die Silicon Valley Bank-, aber Solaris ist, glaube ich, noch relativ klassisch unterwegs, also eher Vermittlerin auch, wenn ich das richtig verstehe, von Banken, von Produkten anderer Banken auch, aber-. Also wenn man einmal darauf guckt, was ist denn, was wäre denn der logische nächste Schritt, ist, ich meine, das ist ein bisschen abgedroschen von der Begrifflichkeit, aber dieses Kreditgeschäft bietet sich natürlich als Plattformlogik an, weil ich sozusagen viele Geldgeber mit vielen Geldnehmern zusammenbringe und das aber dann nicht mehr über eine Bankbilanz ziehe, wo ich sozusagen ein einheitliches Scoring und Risk Return Appetite-Modell dahinter habe, sondern wo ich eigentlich sehr stark auf einer Plattform nach Risiko Return Appetit und Stücklosgrößen et cetera das bauen kann. Insofern bietet sich das grundsätzlich an. Ich glaube, das ist schon dazwischen, dass man nicht einfach nur sozusagen den Lieferant und den Kunden zusammenbringt und dann 1:1-Finanzierung macht, möglich, glaube ich, dass das die Zukunft ist, weil da eben das Risiko-. Also sie wollen immer noch ein Portfolio-Einsatz, sie wollen immer noch eine Streuung auch dem Investor ermöglichen. Da gibt es natürlich verschiedene Modelle, also wenn ich-, es gab ja viele kleine, also im gewerblichen Kreditbereich gibt es ja verschiedene Geschäftsmodelle, die in den letzten Jahren sich versucht haben, das eine ist eine reine, also alles rund um Crowdfunding. Das Zweite ist einfach nur ein Broker, wie die Compeon oder Fintura das versucht haben. Das Dritte ist, das mit einer eigenen Bilanz und eigener Bank da hereinzuhängen, die genau Solaris, ich glaube, das am Ende am ehesten noch zielführend ist, weil sie dadurch Portfoliologik noch hinkriegen. Also spannend ist jetzt in dem Moment, wo da wirklich in größerem Stil kapitalmarktfähige Lösungen entstehen, also wo man in der Lage ist, effiziente Portfolien zu strukturieren, wo eben viele KMU-Kredite darin sind und die aber sozusagen zu paketieren und an den Kapitalmarkt zu bringen, so dass keine einzelne Bankbilanz mehr da der limitierende Faktor ist. Das wird im Bereich von Wachstumskapital durchaus diskutiert, aber da gibt es noch nichts, also da ist noch nichts erkennbar, weil gerade bei speziellen Geschäftsmodellen oder bei schnell wachsenden Unternehmen-, ist es eben kein Standardprodukt, was die Unternehmen brauchen, sondern da muss man dezidiert eben, welche Lebensphase, welches Geschäftsmodell, wie viel, wie schnell, wie und so weiter. Also das sind nicht umsonst term sheets da auch so ein bisschen komplexer und das hat-, ist bis jetzt noch keinem gelungen, das kapitalmarktfähig zu standardisieren. Sie haben natürlich außerdem eine sehr starke Lobby bei den private equity das ist jetzt equity, kein Kredit, aber bei den Venture Debt Fonds oder bei den Debt Fonds ist natürlich, die leben ja vom Markt Intransparenz. Also die haben ja gar kein Interesse daran, da irgendwelche Plattformen oder so etwas zu fördern, weil in dem Moment würde der Markt transparent, die variables würden sinken und ihre Erlösquellen würden auch sinken. Insofern sind die stärksten Spieler, die im Bundesverband der Kapitalbeteiligungsgesellschaften et cetera organisiert sind. Die haben ja gar kein strategisches Interesse daran, die Markteffizienz zu fördern, und die Politik natürlich sehr wohl, also die Politik fände das total spannend, wenn da effizientere Märkte entstehen würden für Wachstumskapital, jetzt nicht nur im Blick auf Startups, sondern insbesondere auch mit Blick auf Digitalisierungsinvestitionen bei etablierten Mittelständlern. Das ist ja auch ein Engpass, das haben Sie ja eingangs richtig gesagt. Das

war jetzt so ein bisschen wilder Ritt die Antwort, aber am Ende sagen, ja da gibt es, wird viel experimentiert, aber es ist noch nicht so klar, was kommt. Und da gibt es eine ganze Reihe sehr ambitioniert gestarteter Startups in den letzten vier, fünf Jahren sowohl aus dem Rocket Internet Umfeld mit Lendico glaube ich, oder auch, so aus den eigenen Reihen ist ja, bei XXX gab es ja einen Kollegen, der XXX gegründet hat, die haben auch darauf gehört und so, also, das ist nicht so straight forward, insofern ist es eigentlich-, ja genau.

I: Okay, wenn, Sie hatten ja jetzt angesprochen, es gibt verschiedene, oder es gibt clevere Lösungen am Markt, die gerade entstehen oder teilweise eben auch schon zur Marktreife geführt haben. Wie geht man als Bank da voran, diese neuen, vielleicht sogar disruptiven Innovationen einzuschätzen? Und wie, und welche sind dann wirklich relevant für die Bank?

R: Da fehlt nur eine Ergänzung, als Sie nach den Googles und den Intermedien gefragt haben. Was man natürlich sieht, ist, dass die Geschäfte, die wir traditionell auch mit Change Finance-Produkten oder so begleitet haben, taktische Einkaufsgeschäfte oder wo Working Capital entsteht, dass diese ganzen Sachen, dieses Finanzierungsprodukt wesentlich enger an die Wertschöpfungskette heranrückt und damit natürlich Leute, die anfangen, die Wertschöpfungskette zu disrupten also wie Amazon-Business oder die ganzen P2P-Marketplaces und so, also in dem Moment, indem die quasi den P2P Paypal-, bis da den einer baut und quasi die Zahlungsverkehr und Garantieströme entlang des Warenstroms quasi mit abbildet, haben wir natürlich ein echtes disruptives Risiko in dem klassischen Transaktionsbanking.

I: Weil man dann vielleicht gar nicht mehr an den Kunden hinkommt oder nur noch der, ich sage einmal der Anbieter hinter dem eigentlichen Kreditanbieter ist?

R: Ja, genau, also der Warenlieferant oder der Marktplatzbereinsteller-, also wenn Klöckner jetzt europaweit eine Stahlhandelsplattform baut online, wo alle möglichen Stahlhändler ihre Produkte an alle möglichen Stahlendkunden verkaufen, ist es ja für die ein vergleichsweise leichtes, da auch eine Zahlungsverkehrslösung oder eine Zahlungsabwicklungs- oder Garantielösung mit anzubieten auf der Plattform, die sie dann als White Label-Produkt irgendwo einkaufen bei uns oder bei anderen. Und dann haben sie aber den-, also der Kunde, für den ist das dann Jacke wie Hose, wo jetzt das white gelabelte Zahlungsverkehrsprodukt herkommt, also das im P2P-Geschäft oder noch mehr Jacke wie Hose, weil es da rein um Performance und Preis und Leistung geht, nicht so sehr um Bindung. Also diese Paypal-Disruption auf der Privatkundenseite, die kann im gewerblichen Kreditgeschäft genauso kommen oder im gewerblichen Zahlungsverkehr und Banking. Jetzt noch zu den Intermediären. Wenn die so SAPs, wie Amazon, Microsoft, die anfangen einfach Transaktionslösungen zu integrieren oder White Label zuzukaufen- oder haben die natürlich auch ein Thema. So dann war jetzt ihre Frage mit Antwortstrategien.

I: Ja meine Frage war grundsätzlich dahingehend gerichtet, wie man sich denn überhaupt diese neuen Lösungen, die es am Markt schon gibt, anguckt. Also welche sind relevant für die Bank für das Thema Lending. Warum sind die relevant? Und sieht man da irgendwo schon ein Vorstoß in Richtung besondere Innovation oder disruptive Innovation? Das wäre gut und interessant zu verstehen.

R: Sicherlich ist, dass wir natürlich-, dass die großen Banken so ein bisschen gefangen sind in ihrer bisherigen Struktur und dass sie dann natürlich auch durch die Brille dieser Strukturen auf neue Lösungen gucken, das heißt, der Lendingmann guckt nach Lendinglösungen, der Zahlungsverkehrsmann guckt nach Zahlungsverkehrslösungen und so weiter, der Großkundenmensch guckt nach Großkundenlösungen und so weiter. Das führt dazu, dass diese ganzheitlichen Plattformlogiken, die auch potentiell den größten disruptiven Charakter haben, dass man die latente Gefahr läuft zu übersehen, weil man zu spezialisiert mit seinen professionellen Scheuklappen durch die Gegend läuft. Das ist eine latente Gefahr, trotzdem weiß ich, dass das natürlich gerade in unseren Innovationsbereichen, also weil das so ist, haben wir ja diese Labstruktur beispielsweise weltweit aus Disziplin und businessübergreifend aufgestellt, um genau diesen Überblick insgesamt zu halten. Also das eine ist sozusagen, wie mache ich eigentlich Trendscouting? Wie werden diese Trends bewertet? Und wie kommen die dann in die Geschäfte? Und geht das alles agil und schnell genug? Das ist sozusagen der eine Teil Ihrer Frage. Da ist mein Eindruck, dass der Center Urgency und der Bedarf sich mit neuen Technologien zu beschäftigen bei allen Großbanken erkannt ist und auch darüber noch genug Geld da ist, um da auch zumindest in Forschung und Entwicklung zu investieren, und dass das auch im Grundsatz passiert. Das ist der Teil der Frage. Was wären jetzt innovative Modelle? In der Tat, glaube ich, alles was hilft, Markttransparenz herzustellen. Und Standardisierung ein Stück weit in den Finanzprodukten zu erleichtern, hat disruptives Potential. Also dieses disruptive von diesen Plattformen kommt im Wesentlichen dadurch zustande, dass ich mehr oder weniger automatisiert ein Matching mache von Angebot und Nachfrage und dass ich es aber für den Anbieter und für den Nachfrager dauerhaft attraktiv halte, das auf meiner Plattform zu tun. In dem Moment, wo die sich einmal gefunden haben und sagen, super jetzt kennen wir uns, jetzt können wir auch weiter direkt bilateral Geschäft machen, skaliert die Plattform nicht, sondern die Plattform skaliert dann, wenn die das super finden, dass sie sich auf dieser Plattform getroffen haben und weitere Transaktionen mit weiteren Kunden da suchen und einen starken Anreiz haben, auf dieser Plattform selber weiter aktiv zu bleiben. Dann skaliert das. Und das kriegen Sie natürlich am ehesten hin, indem Sie ein Stück weit standardisierte Kapitalmarktprodukte da haben. Und das gibt es eben heute noch nicht, das ich sage, ich habe hier das Stück Digitalisierungsinvestition. Das sind auch alles keine, asset-light-Geschäftsmodelle oft, wo wirklich auch in Produktentwicklung oder in Marketing investiert wird und in Internationalisierung. Und das sind Sachen, die üblicherweise auch keine Kreditthemen sind. Und jetzt kommt noch dazu, dass Sie sagen, das eine ist Standardisierung. Das Zweite ist, Produkte, die sich abwenden von dieser klassischen Eigenkapital-, Fremdkapitallösungsdenke her, sondern Produkte, die stärker so Mezzanine-Charakter haben und diesen differenzierten Risikoreturnprofil gerecht werden. Also Beispiel dieses Venture Debt was wir jetzt zudem sehen, was auch die Solarisbank, was auch die Silicon Valley Bank mitbringt, das ist ja, da kommt in der juristischen Form der, des Fremdkapitals daher, hat aber sehr starke Aspekte auch von Eigenkapital, weil es borrowings hat, die dann Partizipationen an extra Events und so ermöglichen, insofern auch ein bisschen differenzierter sind. Und ich glaube Produkte sind jetzt disruptiv, also im Moment ist das noch eine Nische. Der große Flächenbrand, da muss man sehen, da gibt es ein Marktpotential dafür.

I: Wenn-, noch einmal zurückkommend auf die Frage, wie man sich disruptive oder grundsätzlich Innovationen anschaut, jetzt hatten Sie gesagt, man sieht sich, man schaut sich an, dass man eine Standardisierung bekommt oder das wäre zu erzielen und dann Kapitalmarktprodukte, weil die einfach attraktiv scheinen für den Mittelstand oder für die Kundschaft im Firmenkundenbereich. Wenn man jetzt als Bank den Markt an innovativen Produkten analysiert, schaut man sich eher die Technologie an oder eher das Geschäftsmodell? (6 Sek.)

R: Ich würde mir, glaube ich, stärker das Geschäftsmodell angucken, weil die Technologie, also das ist jetzt, kann man in diesem ICO-Thema, Initial Coin Offering, ganz gut sehen, das wird so gehypt. Und es ist sozusagen so abstrakt, weil diese-, weil es auf dieser Blockchain-Technologie aufbaut, die noch nicht ganz verstanden ist, obwohl auch nicht klar ist, wie teuer sind die Infrastrukturkosten und so, aber de facto auf welcher Geschäftsmodellseite ist ja eigentlich egal, ob der Coin jetzt durch die Blockchain transportiert wird oder im Spielcasino als Plastikchip ausgezahlt wird, die Logik ist ja die gleiche. Ich gebe etwas heraus oder wie bei diesen Crowdfunding-Plattformen, die so als Spender gebaut sind, die geben etwas heraus. Ich schöpfe eine eigene Währung, wo hinterher kein kodifiziertes Recht steht, also ich gebe eben ein Plastikchip heraus, aber das, was ich dem anderen für den Plastikchip irgendwann einmal gebe, ist in meinem Benehmen, nicht wie bei einer Aktie, wo der Durchgriff auf meine Eigenkapital hat oder bei Geld, wo sozusagen Währung hat, mit der er alles Mögliche kaufen kann. Und deshalb ist das schon in erster Linie einmal etwas, wo man etwas vom Geschäftsmodell und von der Transaktionslogik verstehen muss, so dass natürlich die Transaktionskosten wesentlich niedriger sind und viel sicherer ist und das Ganze global und auch in Nischenmärkten möglich und so weiter. Wenn ich das auf der Blockchain habe, das dann abbilde, dann ist das der zweite Schritt, aber in der Tat, man muss die Dinge zerlegen in den technologischen Teil und in den Geschäftsmodellteil. Man muss eigentlich beides verstehen, aber ich glaube aus einer Banksicht ist eher die Frage, wie passiert eigentlich, wo passiert Wertschöpfung? Wo entsteht noch Wert? Und wie bei dem Geschäftsmodell kann ich diesen Wert in meine Richtung lenken? Und erst danach kommt Technologie im Sinne von, wie macht das möglich? Oder Technologie führt natürlich dazu, auch dass Werte, Stellen, wo heute Margen und Werte sind, erudieren, zum Beispiel Change Finance wird komplett erudieren, wenn man das mit einem Blockchain abbilden kann. Oder das passiert ja zum Teil auch schon. Und aber da entsteht eben neu an anderen Stellen, dass muss ich herausfinden und mein Geschäftsmodell entsprechend ausrichten, wo der-. Sie können es nicht so trennen, Geschäftsmodell und Technologie, weil Technologie auch sozusagen der Ermöglicher ist. Aber nur, weil sie neue Technologien haben, verdienen die noch kein Geld. Das ist nicht-.

I: Wenn man sich aber jetzt zum Beispiel verschiedene Technologien anguckt, dann hatten Sie schon die Blockchain genannt, die wird ja auch, wie sagt man, auf wissenschaftlicher Seite schon analysiert und den Hype versucht zu verstehen. Gibt es weitere Technologien, die relevant sind für künftige Banklösungen? Oder sehen Sie da die Blockchain wirklich an komplett erster Stelle, und dann kommt lange nichts?

R: Nein nein gar nicht, also ich glaube, dass also dieses Thema Risiko Return Appetit und wie viel Standardisierung brauche ich eigentlich-, da kann man natürlich mit Nachfrageanalytik und künstlicher

Intelligenz und den ganzen Algorithmen-Sachen wahnsinnig viel machen, weil ich natürlich tendenziell in der Lage bin, Lösungen auch individuell auf in diesen Risiko Return Appetit hinzuzuschneiden, also ich fand das mit der Standardisierung vorhin auch nicht überzeugend, also Standardisierung heißt, ich kann nicht irgendwie 35 Seiten syndizierten Kreditvertrag, den kriege ich nicht automatisiert so schnell, aber die Baustellen da sind sehr wohl. Und da kann ich natürlich gerade auch im Matching von Angebot und Nachfrage, welcher Investor sucht denn welche Investitionsgelegenheit und umgekehrt, oder wer möchte lieber Direktinvestition machen, wer die Portfolio, also dieses ganze Thema Matchmaking und Transparenz über Angebot und Nachfrage in Akten. Das ist alles Analytik. Also da ist, glaube ich ein Riesenthema. Also wenn sich, also wenn man sich vorstellt, man macht quasi eine Series A-Financing-Plattform, wo Family Offices und VC sich auf der einen Seite einloggen und die Wachstumsunternehmen auf der anderen, dann ist das Matchmaking darin natürlich, das ist die, am Ende nichts anderes als Parship oder Tinder, also jetzt einmal platt gesagt, das hat mit Analytik und Mustererkennung und all diese Dinge.(5 Sek.) Dann wird natürlich dieses Näherheranrücken an den Point of Sale, das, was auf der Consumerseite schon weit vorangeschritten ist, das wird im Geschäfts- und Firmenkundenbereich natürlich durch dieses ganze Thema Augmented Reality und Virtual Reality oder so-. Also wenn der Monteur mit seiner EA-Brille gerade unterwegs ist und irgendwelche Bestellungen auslöst für irgendwelche Ersatzteile, die jetzt da zu liefern sind, da ist natürlich der Zahlungsstrom, der hängt da auch irgendwie mit daran, alles was sozusagen Mensch-Maschine-Interaktion betrifft-, wird, da werden sich auch Zahlungsströme einfach verändern. Diese ganzen Geschäftsmodelle, also dieses Pay Per Use-Thema, dass die zahlen-, die kaufen sich nicht mehr die Hilti-Bohrmaschine, sondern sie bezahlen den Hilti dafür, dass das Loch in der Wand ist. Das verändert ja auch die Frage, wer hält eigentlich die Assets? Bis jetzt hat der Bauunternehmer oder der Handwerker die Bohrmaschine in seinen Büchern gehabt. Jetzt ist er plötzlich asset-light. Und die bleiben alle beim Hilti auf den Büchern. Da ändert sich natürlich der ganze Finanzierungsbedarf von KMUs oder entlang der ganzen Wertschöpfungskette, weil die assets eben jetzt nicht mehr da sind, wo sie früher waren, sondern weiter vorne oder weiter hinten. Also das hat natürlich sofortige Auswirkungen auch auf die Banking wallets dieser verschiedenen Kundentypen.

I: Das heißt, man geht, man muss eigentlich hingehen und sagen, es muss noch mehr auf die Cashflows, ich muss die Cashflows noch besser verstehen des Kunden des Mittelständlers, weil die Bilanz als Grundlage für meine Bonitätsentscheidung vergangenheitsbezogen eigentlich weniger Aussagekraft hat, wie sie aktuell hat.

R: Genau. Also einmal, weil assets eben eine andere Relevanz für Geschäftsmodelle haben oder ich das gleiche Geschäft betreiben kann, in dem ich das gleiche lease oder kaufe, ja genau, aber damit natürlich auch die ganze Sicherheit und Logik. Also das ist sozusagen in der automatisierten Bankentscheidung noch wahnsinnig dominant diese ganze Sicherheitenlogik, die wird sich natürlich auch komplett verändern.

I: Sie sprechen eigentlich, wenn es um das Thema Kreditgeschäft geht, immer um Vertrauen. Und jetzt hatten Sie angesprochen, es ist so, dass wir noch näher an die Cashflows müssen und die Cashflows noch besser verstehen müssen. Und Amazon nimmt sich das heraus, dass vielleicht genauso oder vielleicht sogar

besser zu verstehen wie wir. Ist es denn denkbar oder vorstellbar, dass die Bank, um ihr eigenes Produkt, also Kredit herum, noch weitere Produkte für den Kunden baut, die vielleicht gar nicht unmittelbar entgeltlich sind, wie zum Beispiel Steuerberatersoftware oder Steuerberatungsangebote wie Buchhaltungsangebote, damit man einfach noch mehr Daten vom Kunden bekommt, die man eigentlich real time sozusagen analysieren kann, um dann bessere cashflow-basierte Entscheidungen zu treffen im Kreditgeschäft?

R: (6 Sek.) Also man muss gucken, also das ist so eine Quersubventionierungslogik, da glaube ich nicht daran, dass ich das alles, diesen ganzen Aufwand betreibe, nur um am Ende meine mickrige Marge im Kreditgeschäft irgendwie dann doch noch machen zu können. Ich glaube, das ist eher so wie im Consumergeschäft, die Kredite, dass ich erst einmal gucken sollte, dass ich über das Produkt über die Basis möglichst relevante Daten sammle, weil die auch dann für die automatisiertere Kreditentscheidung oder für ein großvolumigeres Ding da irgendwie helfen. Insofern brauche ich-, grundsätzlich zu sagen, wie akquiriere ich eigentlich relevante Daten und welchen Wert generiere ich aus diesen Daten? Und welche Geschäfte muss ich dann eigentlich betreiben, um an die Daten heranzukommen? Also das ist wie Sie beschrieben haben, ist sicherlich richtig, ich glaube aber, dass diese ganzen Geschäfte trotzdem in sich sich rechnen müssen und auch von jemandem betrieben werden müssen, der diese Geschäfte in sich beherrscht. Also jetzt zu sagen, wir fangen jetzt an, Geschäfte zu betreiben, weil die Daten kommen, dabei sind wir möglicherweise gar nicht gut darin, solche Geschäfte zu betreiben und nehmen das aber billigend in Kauf, Hauptsache wir kriegen die Daten, dass jetzt sozusagen darüber wieder so eine Argumentation kommt, weil man kann eigentlich ein Konglomerat von unverbundenen Geschäften aufbauen, Hauptsache die Daten kommen herüber. Das sehe ich so nicht. Dass man aber so angrenzende Geschäftsfelder aufbaut, seriös gut managt, um dann eben auch die Daten nutzen zu können. Also das ist so eine Abwägung. Ja genau, also die Geschäfte müssen schon passen. Ich glaube eher, dass so Sachen auch in Netzwerken passieren, also dass sich, wie wir das jetzt in der Verimi sehen, dass man sich dann eben vielleicht mit einem großen Wirtschaftsprüfer zusammentut und guckt, wie kriegt man die Kunden dahin, dass sie wechselseitig da Dateneinsicht ermöglichen, also so trivial ist das nicht. Also nur weil ich jetzt, das sind ja, Datenschutz und Persönlichkeitsschutz Gesichtspunkten auch, das ist ja nicht ganz einfach. Aber das, was man sehen wird, ist, glaube ich, dass versucht werden wird, relevanten Datensafe zu schaffen, in die Leute aus verschiedenen Branchen und mit verschiedenen Geschäftsmodellen etwas hereinkippen und dass dann auf alle anderen mit nutzbar machen oder dass dann eigene oder dann neue Geschäfte gründen, die nur damit befasst sind, aus diesem Datensafe wieder Wert zu generieren als Joint Venture oder wie auch immer. Dass man das alles innerhalb eines Konzerns unter einem Dach integriert, groß macht, das sehe ich nicht. Und das sieht man ja auch nicht einmal bei den Amazons, die machen das ja eher in einer Netzwerklogik, wobei die schon solche Kontrolle haben

I: Okay, das heißt, wenn ich das jetzt noch einmal-, ich versuche noch einmal aktiv zuzuhören, wenn man das so abbilden würde, wie zum Beispiel über Verimi dass man sich mit größeren Partnern, die aber nicht im gleichen Bereich beschäftigt sind oder tätig sind, dass man sich zusammentut, ein professionelles Netzwerk schafft und einer dieser Partner bringt den Kunden auf die gemeinsame Plattform, von der aus

man die Daten des Kunden nutzen kann, wenn er das denn erlaubt. Und dadurch kann ich eigentlich mein Dealflow sicherstellen, weil ich den Kunden dann immer verstehe. Ich habe immer die aktuellen Daten. Und er hat sozusagen eine sofortige Möglichkeit, auf Kooperationspartner zuzugreifen, die er auf dieser Plattform eben auch findet.

R: Ja, wenn er das, wenn er da einwilligt. Also ich weiß nicht, ob so ein Mittelständler das gut findet, wenn seine Hausbank und sein Wirtschaftsprüfer so einen kompletten Datenaustausch machen. Aber grundsätzlich, da muss man genauer hingucken, was man denen dann-, wie man denen die Geschichte erzählt und wie man denen das begreiflich macht, aber das Grundprinzip, sagen, ein Kunde, die Servicer oder die Dienstleister eines Kunden tun sich zusammen, um mit gemeinsamer Intelligenz der vielen und der großen Zahl den noch besser servieren zu können. Das ist glaube ich zielführend.

I: Okay, dann hätte ich noch einen letzten Themenblock, den ich gerne diskutieren würde, und zwar habe ich die folgende These aufgestellt: Ich habe gesagt, dass das Commercial Banking oder das Corporate Banking wenig digital ist, dass das Investment Banking, so wird das auch in der Presse und so weiter diskutiert, obsolet ist, weil es schon neue oder bessere Lösungen gibt. Die haben Plattformen für Kredite. Die haben Amazon für Merchant Finance, wie ich es vorher schon angesprochen habe. Es gibt P2P-Lending. Es gibt Crowdlending, die haben die Blockchain, die eine ganz neue Technologie bietet. Und Banken werden irgendwo zu einem Third Party Provider abgestuft. Da wäre einfach sozusagen jetzt die Frage, was ist, wenn Banken aussterben, weil sie einfach nicht mehr an den Kunden herankommen? Was könnte man da machen? Welchen radikalen Wechsel könnte man da jetzt einleiten, um noch relevant zu sein, wenn Sie es sich aussuchen?

R: So massiv von dem, was wir eben besprochen haben-. Ich glaube, es gibt Geschäfte, da werden nur noch Plattformen, die den Kunden direkt haben und dann ist nur die Frage, wie spezialisiert sind diese Plattformen oder wie breit, weil keiner wird alles, was er braucht, über eine Plattform beziehen. Und aber wenn man sagt, alles was irgendwie Banking und Finance ist, möchte ich eigentlich schon gerne auf einer Plattform ziehen, der ich auch vertraue, die auch meine Daten händelt und so weiter. Und dahinter können gern verschiedene Lieferanten liegen für die einzelnen Themen, dann ist die einzige Chance eben nicht zu so einem White Label-Spiel zu verkommen, sondern gerade in dem SME, KMU, aber auch Mid Cap-segmenten den Kunden zu behalten. Deshalb ist die Flucht nach vorn, kann nur sein, eine relevante eigene Plattform aufzubauen, die für beide Seiten, also so eine Multiseite-Plattform, die sowohl für die Käufer als auch für die Anbieterseite attraktiv ist. Und das setzt dann die kulturelle Veränderung voraus, dass man eben, dass wir nicht zwingend der beste Lieferant sind, sondern dass wir mit anderen Lieferanten auf der Plattform, die wir sind, in Konkurrenz stehen oder vielleicht auch nur noch Plattform sind, was XXX gesagt hat, wer weiß denn, ob wir in zehn Jahren noch eine eigene Bilanz haben, schon ein paar Jahre her, dass er das gesagt hat. Also die-, und dieser Weg ist nicht verstellt. Also es gibt ja nur bis jetzt nur große Plattformen, die eigentlich aus anderen Ecken kommen und jetzt sozusagen sich auf das Banking und Finance-Thema auch aufmerksam werden und stürzen. Also es gibt ja keinen, der heute schon signifikante Größe hat und in die Richtung sich entwickelt. Da ist nur die Frage, gelingt das einem, der incumbents

oder braucht das einen Newcomer oder ist es, oder sind die „Gafas“ (Google, Amazon, Facebook, Apple) mittlerweile so groß, dass das für die aus der Portokasse machbar ist, so etwas hochzuziehen? Das sind eigentlich die drei Quellen, aus denen da vielleicht etwas kommen kann. Ich glaube, da sind Großbanken mit einer kritischen Masse-, haben da eine relativ ordentliche Ausgangslage, wenn sie das erkennen und erkennen, dass es nicht nur ein Technologiethema ist, sondern eben auch eines der Haltung und der Kultur. Und es ist eben nicht, das ist entweder oder, also entweder bin ich Whitelabel-Producer für Plattformen, oder ich bin selber eine Plattform. Und dann stehen meine Kollegen, die die Whitelabel-Produkte bauen aber mit allen anderen auf dieser Plattform in Konkurrenz. Dann darf ich die auch nicht besonders schützen, sondern dann muss ich da die volle Kannibalisierung zulassen. Und der Beste gewinnt. Und das floppt dann möglicherweise. Dann fragt man sich, dann schafft man selber die Fläche, auf der dann die eigenen Businesses auch angegriffen werden. Und das ist natürlich eine schwierige Transition. Aber wahrscheinlich geht das nur so. Also im Sinne von radikal nach vorne gedacht, das einzige wirklich wertvoll in Zukunft wird die Kundenverbindung sein und um in der relevant zu sein, muss man dem vor allem den Kunden adäquaten Services möglichst customised mit Preis und Risiko, Profilierung, wie sie das gerne hätten. Und wer das am Ende baut, das wird sekundär sein, ob eigene Einheiten oder andere. Sie sehen ja auch, dass, die ganzen Buchhaltungsbeispiel, also wo die Margen am Ende dann landen. Die sind ja dann eben nicht mehr in der Wertschöpfungskette, sondern nur noch am front end. Die B2C Seite zeigt uns das noch viel deutlicher. Und das ist, glaube ich, schon etwas, was auch in größeren Losgrößen und auch für Corporate-Themen eine Relevanz kriegen wird. Und ich glaube nicht, dass da die bisherigen P2P Lending-Sachen-, das ist alles noch nicht, also das ist alles sozusagen im gewerblichen Bereich, da hat das schon eine gewisse Dynamik, wenn ich da an die, wie heißt die englische Plattform? (I: Funding Circle?) Ja genau Funding Circle. Genau, also ich glaube, die haben wahrscheinlich einen aktuelleren Marktüberblick. Das sind, glaube ich, die, die am größten sind, am stärksten skaliert sind.

I: Die sind auf jeden Fall jetzt auch nach Deutschland gekommen und bieten Kredite bis zum Volumen von immerhin 250000 Euro an, in der UK sind es glaube ich 750000 Pfund aktuell.

R: So das ist alles eben noch sehr sehr gewerblich. Und deshalb ist das noch nicht so, dass der Zug da schon aus dem Bahnhof ist, sondern da kann man noch, das kann man-, das ist noch nicht so dynamisch oder so skaliert, dass das jetzt disruptiven Charakter hat in der Weise, wie wir das irgendwie im Medienbereich oder bei den Travel Agencies oder allen anderen sehen, die das schon hinter sich haben. Ich bin da positiv, dass man in die Richtung da noch mehr Wert stiften kann, wenn man die wesentlichen Skills beherrscht, die dafür nötig sind und das heißt Kunde Kunde Kunde und eben diese ganzen Daten und Sicherheit und Regulatorik-Themen drumherum, die natürlich sind, um so etwas stabil und skalierbar aufzustellen.

I: Und das Interessante, was man natürlich auf dem Markt immer sieht, wenn man sich die Fintechs oder die Startups, die auch im finanziellen Bereich unterwegs sind, genauer ansieht, dann reicht es meistens eben nicht, nur die Technologie aufbauen zu können oder das Geschäftsmodell, sondern man muss schon auch in diesem ganz spezifischen Bankenmarkt ein Verständnis haben. Und wie gesagt, man kann es nicht

trennen, man kann nicht nur der IT-ler sein oder nicht nur der Banker. Man braucht die Mischung, zumindest sieht man das jetzt auch reihenweise, dass viele Banker eben auch von Fintechs gehired werden. Und das macht ja, das machen ja Banken genauso, dass man sich eben auch IT-ler oder dass man IT-ler motiviert, hier auch mitzuarbeiten. Ich glaube, das ist, das muss eine Kombination von beiden sein, weil es verschiedene Verständnisse sind und verschiedene Herangehensweisen.

R: Genau, da ist, glaube ich, diese Solarisbank auch ein ganz gutes Beispiel dafür. Also der, dieses David gegen Goliath und wir schießen euch jetzt einmal das Auge aus hier mit der Steinschleuder, das gibt es eigentlich nur im Privatkundenbereich, sehe ich das eigentlich, diese Haltung hat eigentlich nur diese N26. Ich glaube, viele andere und eben insbesondere Finleab, dieser Inkubator, aus dem Solaris hervorgegangen ist, die haben einen sehr viel partnerschaftlicheren Ansatz. Also die meinen es auch ernst, die wollen auch sozusagen-, aber das ist nicht so, wir gegen die, sondern hier entsteht etwas Neues. Und lass uns einmal gucken, wie man es gemeinsam gebaut kriegt. Also das ist, glaube ich, ein sehr zukunftsfähigerer Ansatz, dass man da mit mehreren Disziplinen und Skills auch einander zusammenwirkt, um eben-, wahrscheinlich ist es ja für den Jeff Bezos nur ein Fingerschnips zu sagen, jetzt mache ich es ja doch selber. Insofern muss man da jetzt auch schnell sein und nachhaltig sein. Und da kann man sich in so einem klein klein eigentlich nicht aufhalten.

I: Letzte Frage zu dem Thema, Sie hatten es gerade angesprochen, Kooperation ist natürlich zunächst einmal immer der, ich nenne es einmal, der feinere Weg, um sich gegenseitig auszutauschen und etwas voranzubringen, aber wenn man jetzt gerade noch einmal auf die Fintechs guckt oder auf Amazon, spürt man schon aus der wissenschaftlichen Seite heraus, dass die die Regulatorik sehr stark scheuen. Wie schätzt man das auf Bankenseite ein? Ich meine, wir müssen und setzen uns auch täglich mit der Regulatorik bis ins letzte Detail auseinander, aber ist das ein Hemmschuh für die Innovation, oder wird das unterschätzt von den Fintechs?

R: Also ich glaube, das ist auch meine Beobachtung, und das höre ich aus dem Markt, dass Banking aufgrund der Regulatorik für diese Gafas ausgesprochen unsexy ist, zu sagen, das würde ihnen so viel von der Marge wegnehmen, dass sie das lieber als Commodity einkaufen bei White Label produzierenden Geschäftsbanken, die sich dann gerne auch mit den Regulatoren herumschlagen. Insofern ist das im Moment im Gleichgewicht und ist durchaus augenscheinlich eine wirksame Markteintrittsbarriere. Ist das dauerhaft? Nein. Heißt das, dass man hinter dieser Markteintrittsbarriere irgendwie ein auskömmliches Leben hat? Nein auch nicht. Heißt das, dass vielversprechende kleine Fintechs keine Chance haben zu skalieren, weil sie davon erdrückt werden? Weiß nicht. Ich glaube eher, das ist, ich glaube also, es sorgt dafür, dass in Europa noch relativ geordnete Verhältnisse herrschen und dass Europa eine Chance hätte, wenn sie es gut machen, einen Platzhirschen zu bauen aus einer Kooperationslösung heraus von Unternehmen, die die Regulatorik verstehen und denen sie das unternehmerische und technologische Potenzial mitbringen. So und das ist von der Grundidee, ist das so ein bisschen diese Verimi-Geschichte, aber vielleicht braucht es auch noch einmal andere Ansätze oder so, aber ich glaube, man kann Regulatorik nicht nur für die Incumbents als schützendes Bollwerk begreifen, das wurde ja auch von-, aus unserem

Haus schon klar gesagt, dass das Regulatorik eher eine Chance ist für die Großen und die Bewährten, das auch zu beherrschen, als ein Hemmschuh. Und für diese Fintechs ist es, glaube ich, auch wichtig, sich in einem geordneten Markt zu bewegen, weil die Risiken auf der Geldwäsche-, Terrorismus-, Finanzierungsseite, Missbrauch an allen Orten im Geldgeschäft einfach hoch sind, und deshalb zu sagen, nach Deregulierung zu rufen, damit die kleinen-, die agilen Fintechs schneller skalieren können, sehe ich eigentlich nicht, weil, es gibt genug regulatorisches Knowhow im Markt, das man sich kaufen oder mit dem man kooperieren kann, konservativ.

I: Aber das ist ja dann wieder, zu einer Kooperation führen oder zu einer Plattform, auf der man sich eben austauschen kann, das hatten wir ja angesprochen, wäre eine Möglichkeit, wie man das Geschäftsmodell weiterentwickeln kann.

R: Okay.

I: Super. Dann sage ich schon einmal noch einmal vielen herzlichen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben und schließe jetzt sozusagen das Interview. Vielen Dank.

Ende der Transkription

INTERVIEW 3/11

Name der Datei: XXX

I: Vielen Dank, dass wir heute sprechen können über das Thema. Grundsätzlich ist es so immer als Researcher den Bankenmarkt anguckt, dann bemerkt man ja, dass wir viele Herausforderungen haben, dass wir eine Niedrigzinsphase haben, dass neue Player in den Markt kommen. Wir haben auf dem deutschen Bankenmarkt einen Vorteil. Wir haben eine sehr starke Bindung zwischen den Mittelständlern und der Hausbank. Und die Mittelständler behaupten immer es ist ganz wichtig, dass Banken eine Social Responsibility gegenüber dem Markt, oder gegenüber ihren Kunden haben. Dass sie eine Corporate Governance haben, also wirklich das True and Fair miteinander. Das ist dem Mittelstand ganz wichtig. Und jetzt ist es eben so, es kommen neue Player auf den Markt, die man noch nicht kennt. In vertrauensbildenden Bereich Kredit. Und hier ist es jetzt einfach ganz, ganz spannend zu erfahren wie sich die etablieren können. Ob man mit denen mergen kann, ob man die kaufen sollte, und wie sich das Bankengeschäftsmodell-

R: Was meinen Sie mit neuen Playern – Auslandsbanken oder Fintechs, oder?

I: Vor Allem Fintechs, vor Allem Neo-Banken wie die „Solaris Bank“, wie die „Silicon Valley Bank“. Dann, ich nenne das mal finanzinermediäre wie „Amazon Merchant Finance“ und so weiter. Da wird es, glaube ich, ganz spannend zu sehen wie sich die Bank positionieren kann. Meine erste Frage wäre, oder, geht in die Richtung-, das Makroökonomische Umfeld, wie ich es gerade genannt habe: Niedrigzinsphase und Regulatorik ändert sich ganz stark. Das Mikroökonomische Umfeld, also unsere Kunden, ändern sich in Richtung Industrie 4.0. Und wie können sich die Banken darauf einstellen?

R: Jetzt haben Sie aber (lacht) zehn Themen gleichzeitig. Ich fange mal mit dem ersten Thema an. Was ist mit neuen Anbietern und wie wirkt sich das auf die Beziehung aus zwischen den tradierten Banken und den Kunden. Das war wohl die erste Frage. Dazu erstens: die Neuen kommen im Augenblick nicht als Universalbanken, sondern in speziellen Themen. Entweder für Startups, wie die Banken in Silicon Valley, oder für spezielle working capital Themen oder gar lending-, für ganz kleine Unternehmen. Aber für den klassischen, gehobenen Mittelstand ist insbesondere Fintechs noch nicht die Alternative, weil die sich auf ganz spezielle Themen konzentrieren. Aber, jeder fängt an. Also, es ist natürlich schon die Frage: wie entwickelt er sich? Wie sind die Kreditplattformen? Das war noch nicht durchschlagende Erfolg, weil eben das Thema „Kredit“ eine extreme Erfahrung braucht. Es braucht Datenbanken, die Kreditentscheidungs-Systeme müssen da sein. Und der Mittelstand, wie Sie ja richtig gesagt haben, bindet sich, wenn, dann eher lieber an etablierte Organisationen. Wo Chancen bestehen für Fintechs, in der Tat, bei ganz ganz kleinen Unternehmen, die wenig Beträge brauchen, die jetzt vielleicht auch bei den großen Banken, Sparkassen ausgenommen, sich ein bisschen schwerer tun. Und eben bei Startups, oder PE-geführten Unternehmen, die einfach auch opportunistisch Geld aufnehmen. Also jetzt auf Beziehung und Relationship noch nicht ganz so wert legen, sondern einfach Finanzierungsrunden fahren, oder generell froh sind wenn sie irgendwo Kredit bekommen. Und vor allen Dingen: das ganz spezielle Knowhow brauchen. Was eben nur

ein Teil der Großbanken hat. Im Startup-Bereich hat es die „XXX“. Gibt es spezielle Bereiche, die das abdecken, aber im Kreditgeschäft tun sich die Großbanken einfach schwer. Weil in diesem Startup oder early phase financing - Weil die etablierten Datenbanken auf etablierte Geschäftsmodelle abstellen. Insofern, kurz – bis mittelfristig sehe ich im typisch deutschen Mittelstand nicht, dass Fintechs oder Neugründungen im Finanzbereich den Markt verändern. Ich sehe eher den Markt sich verändern dadurch, dass Spieler aus dem Ausland reinkommen, dass-. Weil Deutschland als etablierter und <gut-Risiko mag, wie ich das immer sage. Also Markt mit guten Risiken. Mittelstand sind gute Bonitäten-, hoch attraktiv ist und deswegen-. Zum Beispiel die „ING“. Ein gutes Beispiel, eine Bank, die nicht im Kreditgeschäft war, im Firmengeschäft. Die aber jetzt aus dem Online-Banking kommt, in Deutschland, ein hohen Kunden – und damit ein Depositenportfolio angesammelt hat, und dieses jetzt auch reinvestieren will. Also das sind dann die reifen Fintechs. Ich meine, die „ING-DiBa“ die ist vor 15 Jahren war sie entstanden. Die hat jetzt eine entsprechende Größe und auch Struktur und auch Mitarbeiterzahl. Die treten jetzt als ernsthafte Mitbewerber auf für etablierte deutsche Banken. Genauso wie die-, Banken wie die „Royal Bank of Scotland“, die jetzt nach der Finanzkrise wieder genesen sind, oder dabei sind zu genesen. Plus völlig neue Spieler aus ganz anderen Regionen wie zum Beispiel China. Also die großen chinesischen Staatsbanken. Zwei, drei davon sind in Deutschland etabliert. Steigen in viele Konsortien im Mittelstand ein, was komplett vor fünf Jahren nicht der Fall war. Also das Spektrum möglicher Anbieter für mittelständische Unternehmen wird deutlich größer. Das ist so. Und da sehe ich aber die Fintechs ganz außen am Rand für sehr spezielle Themen, noch im Nischenbereich. Während reife Fintechs da sind und-. Jetzt ist natürlich die Frage: wie definiert man Finanzierung? Reden wir über Barkredit? Wenn man in die Handelsfinanzierung geht, da gebe ich zu, da gibt es-. Also Handelsfinanzierung im Sinne von Letter of Credits, Avalgeschäft. Da wird es jetzt zunehmend Plattformen geben, die, in der Tat, dieses Segment abdecken. Allein schon in der Abwicklung, aber-. Und das sind allerdings dann auch Großbanken beteiligt. Auch die XXX beteiligt sich an solchen Plattformen, die das Auslandsgeschäft vereinfachen sollen. Vielleicht dann über Blockchain-Technologie auch eine direkte Abwicklung darstellen. Was dann bedeutet, dass die Banken irgendwann das Geschäft gar nicht mehr sehen. Also: Einstieg in gewisse Segmente, noch nicht in den nächsten fünf bis acht Jahren sehe ich noch nicht komplettes Bedrohungspotenzial im klassischen Barkredit-Geschäft. Ich sehe das eher im Bereich der Handelsfinanzierung. Das war die erste Frage. Die zweite Frage war jetzt-, das hatten Sie-, Industrie 4.0 und quasi die Innovation bei den Mittelständlern. (I: Genau. Die Digitalisierung der Mittelständler.) Das ist das Thema „Plattform“. Also da sehen wir ja, kommend aus dem Devisenhandelsgeschäft, wo über „360T“ das Geschäft abgewandert ist auf die Plattform, glauben wir, dass die Mittelständler jetzt zunehmend, auch kommend aus dem Cashmanagement, stärker, oder komplett digitale Anwendungen einführen werden. In ihrem Cashmanagement. Und dann aber auch anschließend-, es kommt aus dem Handel, zum Beispiel-, zunehmend Finanzierungsoptionen dort anflanschen werden. Also Anbieter, die eben mit den Zahlungsverkehrs-Themen-. Ich meine wir sprechen über Große wie „PayPal“ und so weiter, oder Klarna. Das sind ja Anbieter die auch Finanzierungsfunktionen für-, in dem Fall in der Absatzfinanzierung übernehmen. Aber auch eine XXX die inzwischen fast-, die inzwischen die Marktkapitalisierung hat der XXX. Die eben auch für kleinere Mittelständler als Finanzierung Plattform

anbietet. Und wenn, in der Tat, man sieht ja wieviel Kapital jetzt in solche jungen Banken fließt. Die haben eine Banklizenz, die kommen aus dem Zahlungsverkehr. XXX ist eine Zahlungsverkehrsabwicklungsplattform, bis hin zu prepaid-creditrads und so ein Zeug. Aber durch die Stärke, die die jetzt bekommen durch die Marktkapitalisierung, bin ich sicher, dass sie sich immer mehr auch-, und damit auch Bilanzstärke haben in der klassischen Finanzierungsfunktion. Da, in der Tat, über die Digitalisierung sehe ich in den nächsten fünf Jahren für die etablierten Banken eine echte Bedrohung. Plus, um da noch einen drauf zu setzen, wenn Apple und Amazon, oder Google eine Banklizenz beantragt, werden die kommen vom Consumer-Financing. Ich glaube sie werden erst den Consumer-, weil die ja am B2C-Thema dran sind dran sind. Wir als Hausbank sind ja eher an dem Business-zu-Business-Thema dran. Aber im Business-zu-Consumer-Bereich werden die Absatzfinanzierungen oder die Consumer-Finanzierungen machen. Und dann, wahrscheinlich, das ist noch nicht so weit, aber wahrscheinlich auch irgendwann, auf die Firmenseite gehen. Weil es gibt ja auch Business-zu-Business-Plattformen. Also wo jetzt Firmenkunden, mittelständische Unternehmen, ihre Dinge einkaufen, den Einkauf elektronisch abbilden. Und da sehe ich dann eher langfristig, also auch plus fünf Jahre nachgelagert, auf solche elektronischen Plattformen dann auch Einkaufsfinanzierungen kommen. Da sind wir beispielsweise auch drin, in der sogenannten Supplier-Finance, also der Lieferantenfinanzierung. Das machen wir auch schon elektronisch. Insoweit glaube ich, dass da die etablierten Banken paroli bieten können, also schon Angebote haben. Wir haben das schon digitalisiert, das heißt der Kunde kann-, seine Lieferanten können ihre Lieferung digital, also per Knopfdruck, bezahlt bekommen sobald sie geliefert ist. Das ist eigentlich-, da sind insbesondere deutsche Banken, aber auch schon andere internationale Banken mehr oder weniger weit. Und können sicherlich Fintechs, oder eben Amazon Das sind extrem große Player, aber man muss das ganze Spektrum sehen. Also da-. Die Fintechs sind da. Ich glaube aber die Fintechs sind-. Am Ende des Tages haben sie noch nicht die Kraft. Es sind die reichen Fintechs und die großen Tech-Companies, die uns gefährlich werden können, kommend von der Konsumentenseite. Und die irgendwann dann ihre Kapitalkraft in die klassische Banking Beziehung reinnehmen. Der Schutz ist im Moment-. Die Hürde ist die Regulierung. Ja.

I: Wenn ich ganz provokativ fragen würde, dann würde ich fragen warum es so weit kommen konnte, dass ein Tech-Unternehmen jetzt auf einmal in den Bankenmarkt kommt. Wie hätte man das verhindern können als Bank, als Großbank, als Finanzpartner? War man da vielleicht nicht zu innovativ genug? Hat man da was, in Anführungszeichen, verschlafen? Wo hackt es, oder warum hat man da Anderen die Möglichkeit gegeben an den Markt zu kommen?

R: Das ist strategisches Thema. Die Banken haben sich, gerade in den Boom-Zeiten bis 2008, stark auf das-, also gerade die Großbanken wie wir, auf Investmentbanking konzentriert. Also auf den Handel mit Aktien, Anleihen, und so weiter, was sehr profitabel war. Devisenhandel. Das mittelständische Geschäft war immer wichtig, aber es war nicht-. Es wurde nicht so investiert wie man hätte vielleicht investieren müssen. Gerade wenn man jetzt das Thema Handelsfinanzierung-, oder zum Beispiel diese Plattform im Devisenbereich-. Das hätte ja auch eine Bank-. Auch bei "360T" ist ja-, hätte jederzeit eine Bank erfinden können. Wurde nicht gemacht, weil man natürlich auch sich selbst nicht kannibalisieren wollte. Das ist

immer das Problem, dass man natürlich gute Erträge schützen will und deswegen Innovationen nicht einführt, die sicherlich durchaus hätten-. Wir hatten ja eigene Plattformen, aber eben nicht Multibanks, sondern Singlebank. (I: Ok.) Hat sich nicht durchgesetzt. Wir haben lange versucht "360T" rauszuhalten. Und so hat man eben Innovationen nicht gemacht. Verwöhnt durch gute Erträge und unter der Annahme, dass sich diese Entwicklung nicht durchsetzt. Dann kam die Finanzkrise. Dann waren die Banken mit sich selbst beschäftigt. Gerade in Europa und insbesondere in Deutschland. Und das hat wieder dazu geführt, dass man nicht sich mit Innovationen beschäftigt hat. Ganz besonders natürlich die Großbanken mit allen den Themen-. Die "Commerzbank" muss die "Dresdner" integrieren. Die "Deutsche Bank" war am Anfang gut unterwegs, hat dann aber auch die ganzen bekannten Probleme bekommen. Hat sich dann natürlich zu wenig über Innovationen Gedanken gemacht. Hat zu wenig investiert, durch die zu hohen Belastungen aus der Finanzkrise und den Skandalen. Und insofern hat dort der Innovationstreiber gefehlt, meines Erachtens. Und in der Frühzeit hat man sich ja von Geschäften getrennt, die heute-. Also die "XXX" hatte zum Beispiel in Zahlungsverkehrs-Bereichen alle Technologien da, die heute-. Eine Wirecard, ein PayPal. Es war alles da. Man hat es verkauft. Vor zehn, 15 Jahren, weil es damals eher uninteressantes Business war. Zahlungsverkehr war natürlich, ja, nicht direkt im Fokus. Man hat sehr viel mehr Profitabilität gesehen im Investmentbanking. Es hat sich komplett geändert jetzt. Und man sieht jetzt auch in Zeiten von KYC wie wertvoll die sogenannte Kunden-Ownership ist, die man über ein Konto, über einen Zahlungsverkehr als System hat und damit dann auch die gesamte Wertschöpfung-. Also nicht nur Konto, sondern alles was drum herum passiert. Und da brechen jetzt die Fintechs ein, weil sie immer mehr Wertschöpfung rausnehmen. Und die Banken natürlich, als verlängerte Werkbank dann dastehen. Gut. Insofern ist es eigentlich hausgemacht, das Problem. Weil Banken per se, auch durch die Regulierung-, die Innovation dort gebremst wurde. Die war sehr hoch, insbesondere bei der "XXX" im Kapitalmarkt-Bereich. Da gab es sehr viele Produkte, innovative Themen. Aber das hat man natürlich jetzt unterbunden und auch die Banken haben das zurückgeschraubt. Und in den eigentlich jetzt wichtigen Themen sind eben andere Player aufgekommen. Da haben die Banken teilweise die Kompetenz nicht mehr gehabt, weil sie eben sich getrennt haben oder keine Schwerpunkte gesetzt haben. Die Amerikaner haben das früher erkannt. Und man sieht auch, dass selbst Anbieter wie "Goldman Sachs", die rein Investmentbanking gemacht haben, jetzt teilweise versuchen im Commercial-Banking-. Also die haben sogar ein Consumer-Banking angefangen, über digitale Angebote Einlagen einzuholen, digitale Kredite anzubieten. Weil eben diese strategische Ausrichtung auf die Kapitalmärkte, auf das Investmentbanking-. Weil dort natürlich auch Digitalisierung eintritt und damit Margen erodieren, zunehmend auch ganze Geschäftsmodelle wegbrechen. Weil im Handel alles quasi über digitale Plattformen läuft-, natürlich jetzt versuchen im klassischen Banking Fuß zu fassen. Und da wird sich jetzt zeigen wer die Kapitalkraft hat, wer die richtigen-, schnell auch andere Mitarbeiter findet, nämlich eher Softwarespezialisten-. Das ganze Thema "Human Ressource" ist extrem wichtig, weil der klassische Banker, das heißt der Investmentbanker oder Commercialbanker hat im Zweifel nicht die Ausbildung, das Knowhow und den Innovationsdrang um diese Themen nach vorne zu treiben. Da braucht man auch anderes Skillset, wie man so schön sagt. Also es fehlt im Zweifel das Kapital, es fehlt das Skillset, und man hat strategisch zu lange gewartet und umgesteuert. Da sind jetzt viele, auch wir, dabei das aufzuholen. Aber ist schwierig. In digitalen Märkten

wird es nur ganz wenige Player geben. Man sieht es jetzt im Handel, mit Amazon. Daneben gibt es wenig. Man sieht es mit Google. Auch da gibt es wenig andere Plattformen und bei Apple genauso. Insofern ist die Frage: welche Banken schaffen es dort im Consumergeschäft-. Aber wir sind ja hier im Mittelstand. Da muss ich sagen: der Mittelstand ist in Deutschland ein ganz besonderes, inhomogenes Feld. Insofern haben die Banken da noch stückweit Schutz. Weil es halt nicht so homogen ist wie eine Konsumentenlandschaft, die jetzt sehr-, wo man relativ standardisierten, großen Mengen über Technologie etwas machen kann. Da ist der Mittelstand-. Da hat man zwar auch ein Paar zehntausende Unternehmen die interessant sind, aber es sind halt keine Größenordnungen wo jetzt extrem teure Systeme sich zunächst lohnen. Also, um das da ein bisschen abzuschwächen, ich glaube schon, dass das Element "Knowhow der Bank", Stabilität der Bank, vielleicht auch irgendwann mal auch Heimatmarkt. der Bank nach wie vor einen Stellenwert hat, bei der Mittelstandsbeziehung. Ob sich jetzt der Mittelstand komplett opportunistisch verhält und sagt, mir ist es eigentlich egal, woher die Bank. Ob das eine amerikanische, technologiebetriebene Organisation ist, ob das eine niederländische, oder italienisch, oder was auch immer getriebene Organisation ist. Ich glaube, der Mittelständler, der sehr, sehr langfristig denkt wird da schon auch noch ein Stück weit über die Zyklen hinweg stabile Organisationen, die Finanzdienstleistungen wie eben deutsche oder zentraleuropäische Banken bevorzugen. Das ist das, was wir sehen. Also die Amerikaner tun sich schwer wieder reinzukommen, haben dadurch keine Strategie. Franzosen haben eine. Aber auch das dauert sehr lang. Also, da gibt es auch gewisse-, Bankenmärkte sind ja immer auch nationale Märkte.

I: Wenn ich jetzt gerade mal das Thema Langfristigkeit aufgreife, Sie hatten gesagt, wenn wir mal nach zehn, oder in zehn Jahren den Bankenmarkt und den SME-Markt betrachten, weil er ja sehr langfristig denkt, und wir nehmen jetzt mal an, genau das tritt ein. Nur noch eine Plattform, so wie es bei Amazon ist, oder Amazon macht sogar selber das Merchant-Finance, Supplier-Finance und so weiter. Und es steht kurz davor, die Bank muss sich stark ändern, sonst ist sie nicht mehr relevant am Markt. Wie würden Sie die Bank jetzt bauen?

R: Wenn ich Preiskapital hätte und einfach, ich sage mal, allen Wünschen offen, oder-. (I: Alle Wünsche offen, Regulatorik außen vor, wohin kann es gehen?) Das ist natürlich ein unrealistisches Szenario, der Regulatorik außen vor. Ich glaube, Banken werden immer reguliert werden. Aber gut, ich verstehe wo Sie hinwollen. Bezogen auf das Mittelstandsgeschäft jetzt. (I: Bezogen auf das Mittelstandsgeschäft.) Das ist eine gute Frage. Also, erster Punkt, ganz entscheidend für den deutschen Mittelstand ist den globalen Präsenz der Bank und die Leistungsfähigkeit. Das heißt, ich würde schauen, dass wir flächendeckend, insbesondere auch elektronisch gut vernetzt und effizient aufgestellt in ganz Europa, Asien und auch in den wichtigen amerikanischen Ländern Leistungen anbietet, die auch, nicht nur für große Unternehmen, sondern wirklich auch für den mittleren und kleinen Mittelstand anbietet. Dazu gehört natürlich ein hohes Maß an Digitalisierung, weil sonst wird es teuer. Weil ja die Globalisierung auch kostet, und wenn Sie in den einzelnen Ländern nur Organisationen haben und trotzdem hohe Fixkosten, das heißt dort würde ich investieren. Das heißt eben, globale Franchise, weil Deutschland ist extrem exportorientiert und da ist es ein Riesenvorteil. Und das zweite wäre, dass ich versuchen würde gerade im Thema Zahlungsverkehr,

Handelssysteme massiv Geld zu investieren, um dort auch auf Plattformen-, auf eigene, XXX jetzt zum Beispiel gibt es eine Plattform XXX, wo wir uns beteiligt haben, aber da sind wir nur minderheitsbeteiligt. Das ist eine Art Forderungsfinanzierung. Ein Marktplatz, sowas müsste eigentlich eine Bank selbst, nicht über Dritte anbieten. Das zweite ist, dass wird im Moment die Dokumentenabwicklung für Kunden, die wir bisher selbst gemacht haben im Akkreditivgeschäft auch extern geben, weil dort internationale Anbieter innovativere Lösungen haben. Da würde ich selbst massiv Geld in die Hand nehmen, einen Anbieter vielleicht kaufen oder was Eigenes entwickeln. Weil meine Sorge ist, dass wir im Mittelstandsgeschäft einfach zu viele Wertschöpfungen rausgeben. So wie es auch bei Konsumentengeschäften derzeit passiert, im Zahlungsverkehr. Und damit immer weniger-, je weniger Wertschöpfung man hat, umso weniger Ertrag hat man auch. Also das wäre das zweite Element. Der dritte ist dann das Thema Kredit. Dort würde ich, wie es ja derzeit passiert, zum Beispiel im Schuldscheinprodukt durchaus auch, es gibt ja eine Vielzahl. einige Initiativen von Banken, die LBBW, die jetzt über Blockchain, die sogar eigene Plattformen jetzt gründet. Da würde ich gegenhalten, da würde ich-, auch da investieren, um der Plattformbetreiber zu sein und nicht hinterherzulaufen, weil dieses Geschäft wandert dann auch ab, das Verbriefungsgeschäft. Das ist ja die nächste Gefahr. Das ist Finanzierung für den Mittelstand. Schuldscheine ist Mittelstandsfinanzierung. Und ich würde schauen, dass ich im klassischen Kreditgeschäft in der Tat auch dort Forschung und Entwicklung betreibe. Ich glaube, Banken machen viel zu wenig Forschung und Entwicklung wie die Industrie. Wenn man sieht, dass Industrieunternehmen fünf, sechs, sieben Prozent ihres Ergebnisses in Forschung und Entwicklung geben. Ich kenne die Zahlen bei den Banken nicht, meines Erachtens ist sie zu gering. Mit den Zielrichtungen auch dort noch bei digitalen Themen zu haben, was-, wir haben es im Bereich der Kreditentscheidungen, immer mehr Selbstlernsysteme eingesetzt, aber noch nicht genug. Und ich würde vor allen Dingen jetzt ganz, ganz schnell und das ist vielleicht ein Thema der XXX aber vielleicht auch der deutschen Banken, das ganze Thema KYC, also Adoption von Kunden komplett digitalisieren. Weil die Bank-, das Entscheidungskriterium für den Mittelstand wird Service sein, weil das Produkt ist ein Commodity, zunehmend. Also das was wir vor zehn Jahren hatten, dass wird da irgendwelche tollen Produkte hatten mit allen möglichen Features, das ist vorbei. Wir sprechen komplett über Commodities in allen Segmenten. Und deswegen kann man sich, das ist das Abgrenzungskriterium, es ist time-to-market, also Schnelligkeit. Wie schnell hat man ein Konto auf, wie schnell kann man Zahlungen durchleiten, also taggleich? Kann sie der Kunde verfolgen? Das sind alles Services, über die man sich abgrenzen kann. Und wie schnell ist man mit KYC und so weiter unterwegs. Da sind die deutschen Banken total hinten dran. Ich spreche da für XXX, aber auch sicherlich für die Commerzbank, Unicredit kann ich nicht so richtig gut beurteilen. Wäre ein absolutes Investitionsfeld, weil das wird dann wiederum ein Entscheidungskriterium für Mittelständler sein, wo man seine Kernbankenbeziehungen hat. Die Bank, die am schnellsten time-to-market ist, sowohl in Deutschland, auch international und am einfachsten Kontenzahlungsverkehr und Finanzierung bietet, die wird vorne sein und dazu braucht man im Zweifel auch Investments in Fintechs, die das schon haben, weil die Entwicklungszeit ist sehr lange, es kostet sehr viel Geld, die Leute haben wir im Zweifel nicht. Also das wäre das dritte Feld, wo ich investieren würde. Also internationales Netzwerk, Digitalisierung im Bereich der Abwicklung und die Services und, was war der dritte Bereich, den hatte ich jetzt. In

Finanzierung, Forschung und Entwicklung. Also Forschung an neuen Themen und da sind wir ja dabei, beim Pertlwieser, dass wir sagen, wir wollen eigene Plattformen machen. Da wäre Verimi jetzt etwas, wobei ich sage, wird das was? Man hört nichts mehr. Ich glaube, da müssen wir mehr machen und überlegen, wo können Banken Plattformen bieten, gerade auch bei Firmenkunden attraktiv sind.

I: Okay. Also es geht sehr, sehr stark in Richtung Plattformen, nichtsdestotrotz hatten Sie angesprochen, es gibt die Möglichkeit, oder man muss sich damit beschäftigen, ob man Fintech kauft oder mit ihnen kooperiert. Sehen Sie da jetzt schon, obwohl Sie am Anfang angesprochen haben, es ist noch recht früh, sehen Sie da jetzt schon gewisse Geschäftsmodelle oder sogar Technologien, die man sich als Bank angucken muss? Oder die man vielleicht auch schon analysiert?

R: Ja, gut. Ich hatte Trustbills jetzt erwähnt, das ist ein Beispiel, was wir jetzt gerade machen in der Forderungsfinanzierung, weil ja die Gefahr ist, dass unser Working Capital Finanzierungsgeschäft, was wir über Barlinien machen halt auch über dieses Thema. Es gibt ja schon Factoring und andere Lösungen, aber wenn es eine Plattform geben wird, wo Kunden einfach ihre Forderungen einstellen und die dann meistbietend verkauft werden, ohne das eine Factoringbank, ohne das eine etablierte Bank dabei ist, dann ist da wieder ein Teil des Geschäftes weg und deswegen, ja, das ist ein Fintech, diese XXX dran beteiligt mit, ich weiß gar nicht, XXX Prozent oder sowas und das probieren wir jetzt aus. Ob Kunden wirklich, ob die deutsche Industrie, der deutsche Mittelstand bereit ist, diese Dinge da einzustellen. Diese Transparenz herzustellen, Investoren gibt es genug, die da gerne kaufen wollen, haben wir schon, aber es ist halt die Frage, wann ist da der Tipping-Point da das die-, das der Mittelstand sagt jawohl, statt jetzt mit irgendeiner Factoring-Bank, mit der ich eine persönliche Beziehung habe oder mit der deutschen Bank, zu der ich eine Kreditlinie habe, mache ich das jetzt einfach hier digital. Und finanziere mich meistbietend über diese Plattform. Da ist ja die Frage, wird das akzeptiert? Ist die Kultur da? Das ist das gleiche wie beim Elektroauto, wann setzt sich das durch? Also wir sind in der gleichen Situation wie die Automobilindustrie, wir müssen das eine tun, das andere nicht lassen. Das Kerngeschäft und das was ich jeden Tag betreibe, das Mittelstandsgeschäft, das wird jetzt nicht von heute auf morgen erodieren. Das ist genau wie das Benzinauto, das nicht erodieren wird sofort, und alles elektronisch sein. Aber es wird irgendwann einen Punkt geben, wo vielleicht die Mittelständler sagen, jawohl, das ist es. Das hat sich durchgesetzt. Welche Plattform es ist, von welchem Anbieter, wir wissen es nicht, ja. Insofern brauchen wir natürlich, und das ist ein Problem, wir brauchen natürlich viel Geld und Kapital, um diese Dinge auszutesten und da bei den wichtigen Dingen dabei zu sein, ja. Nur die Frage ist jetzt, setzt man auf das richtige Pferd. Das kann die Branche komplett verändern, aber wir wissen es nicht, wie gesagt, das gleiche wie beim Elektroauto, fahren die Leute alle elektrisch? Wann ist es so? Welche Technologien sind dann relevant? Ist im Banking das gleiche. Dann kommt dazu noch die Regulierung, was erlaubt der Regulierer, ja. Ich glaube trotzdem, dass klassische Banking wird nicht verschwinden, es wird gebraucht. Dieses Know-how, es wird auch menschliches Know-how gebraucht, auch wenn wir irgendwann neuronale Netze haben, die die Kreditentscheidungen sicherlich sehr stark treffen, wird es immer Leute brauchen, die das nochmal verifizieren. Und da werden sich die Banken erfolgreich zeigen, die das halt möglichst effizient-. Weil das Hauptproblem der Banken in Deutschland sind die Kosten, wir sind-, wir produzieren zu teuer, für die

Menge an dem, was wir tun. Und insofern ist-, wäre es eine Chance für deutsche Banken, wenn sie über innovative Technologien Kosten in den Griff bekommen. Weil das ist so ein Henne-Ei Prinzip, hast du Kapital und Geld, kannst du investieren, kannst du dann eine gute Technologie einführen und dann hast du vielleicht günstigere Kostenstrukturen.

I: Das hat jetzt Amazon und Google erstmal als Vorteil, denke ich mal.

R: Die haben unerschöpfliche Kapitalmengen, die können alles, wenn sie es wollen. Deswegen, wenn die entscheiden würden, sie gehen in das Bankgeschäft, dann wären die auf einen Schlag natürlich die bestkapitalisierteste Bank sozusagen, weil nur die Frage ist halt-, wollen sie das, in so einen margenschwachen Markt, insbesondere wie in Deutschland? Der Einzelhandel ist ja, der amerikanische Einzelhandel ist in Deutschland auch nicht eingestiegen, weil die gesagt haben, das lohnt sich nicht. Walmart ist auch gescheitert. Wird so ein Markt wie Deutschland oder Kerneuropa, der völlig overbanked ist, auch im Mittelstandsbanking komplett overbanked, ist der langfristig interessant in Europa? Im Moment nicht, also für amerikanische Banken, weil die auf Profitabilität schauen. Die Chinesen haben andere Ziele, die gehen eher, versuchen hier einfach einen Aufsatzzpunkt zu haben, um zu lernen, um Banking zu lernen, um Kundenkontakte zu kriegen. Da kommt es auf die Profitabilität im Moment nicht an.

I: Letzte Frage von meiner Seite, Sie hatten angesprochen, die Regulatorik betrifft nicht nur die Bankenlandschaft, sondern eben auch das Thema Automotive, also digitales Fahren oder autonomes Fahren. Inwieweit schützt uns die Regulatorik als Bank noch davor, dass andere Partner, die vielleicht eine bessere oder schlankere Lösung haben, jetzt in den Markt zu kommen?

R: (6 Sek) Also die schützt uns bedingt. Sie hat uns bisher geschützt, aber wir sehen ja auch, dass schon wieder Deregulierungsbestrebungen da sind, in den USA. Es werden einzelne Länder deregulieren und USA macht es ja vor. Und insofern glaube ich, wäre es fatal, wenn sich die Banken darauf ausruhen würden. Aber die Frage war, schützt es uns? Ja, ein Stück weit schützt es uns, weil bei der Regulierung kostet auch Marge, kostet Innovation, weil die Behörden vieles, was neu und gut ist, unterbinden oder über Bürokratie uninteressant machen. Das sind man auch bei den Fintechs. Sobald die in regulierungsrelevante Dinge reinkommen, wird es schwierig und teuer. Insofern ist es ein Schutz, wird es uns langfristig, ganz langfristig schützen, glaube ich eher nicht, weil der Bereich, der reguliert wird, der ist überschaubar. Die nichtregulierten Dienstleister können das ja rausbrechen, wie es ja jetzt PayPal zeigt oder andere, die eben dann Bereiche rausnehmen, aus der Finanzdienstleistung, die man unreguliert oder auch nur teilweise reguliert abwickeln kann und damit bleibt für die Banken der hochregulierte Rest. Also die Wertpapierberatung, die aber dann im Zweifel im Computer abwickeln kann und dann wird ein großer Teil in den Computer gehen, und da gibt es dann im Zweifel keine Regulierungen oder es ist viel einfacher zu regulieren. Und die Gefahr ist halt, wenn man das passiv macht, ich habe-, ich bin reguliert und da kommt keiner rein. Das man dann immer auskreditiert wird, dass man andere Anbieter-, Margen rausnehmen, Produkte rausnehmen, selektiv, die sie effizienter abwickeln können. Das ist im

Handelsfinanzierungsbereich so, ist im Wertpapierhandel so, auch in der Finanzierung letztendlich so, dass natürlich ein Kreditprozess, der hochdigitalisiert ist, im Zweifel dann einfacher zu regulieren ist, als wenn der Regulator jetzt tausend Filialen, eine Bank mit tausend Filialen und 100.000 Mitarbeitern, mit all denen Systemen und so weiter regulieren muss. So hat er vielleicht einen Großcomputer, der ihm erklärt wird. Das heißt, die Fintechs werden sich dann-, oder der Wettbewerb, ich will ja gar nicht sagen Fintechs, es kann ja auch ein Google machen, dass die sagen komm Regulator, wir haben hier eine ganz einfache Lösung. Du kannst hier einfach kontrollieren, brauchen wir keine 10.000 Compliance-Mitarbeiter dazu, und dann verlieren die Banken trotzdem. Es ist ja dann die Frage, wie man Regulierungen spielt und was man dann in Regulierungen anbietet. Das tradierte Geschäftsmodell ist hochkomplex. Viele Sparten, viele Produkte-, man sieht ja wie die Ing-Diba es geschafft hat, mit wenig Personal hocheffizient, auch reguliert, zu wachsen. Innovativ zu wachsen und wie die jetzt eben in tradierte Geschäftsbereiche reingehen, auch wiederum relativ effizient, weil sie diesen alten Rucksack an, ja, Problemen und Altgeschäften aus allen Plattformen nicht mitschleppt. Also insofern, ich glaube Regulierung ist kurzfristig ein Schutz und irgendwann in der mittleren Frist läuft der aus. Das ist wie ein Patent. Irgendwann läuft das Patent aus und man sieht es in der Pharmaindustrie, dann wird es schwierig mit dem Medikament. Ja, dann hat es ja auch Regulierungen und Patente.

I: Vor allem, wenn man die Regulierungen eben, wie Sie es gesagt haben, auf eine Plattform hebt, eine Digitale, wo vielleicht der Regulator auch Zugang hat und dementsprechend sehr, sehr effizient kontrollieren kann. Okay, dann vielen herzlichen Dank. (B: Das war es?). Ja, das war es. (B: Dann haben wir es schneller geschafft, ist ja klasse.) Wir haben alle Themen sozusagen abgearbeitet. Vielen Dank.
Ende der Transkription

INTERVIEW 4/11

Name der Datei: XXX

I: Genau. Meine erste Frage geht dahin, ich hatte gerade schon beschrieben, die makroökonomische Seite im deutschen Mittelstandsmarkt verändert sich sehr stark, wenn man das Thema Lending oder das Thema Finanzierung auf der Fremdkapitalseite anguckt. Das mikroökonomische Umfeld ändert sich. Wie denken Sie ändern sich Banken in Bezug auf Finanzierung im Mittelstandsmarkt?

R: Grundsätzlich muss man sagen, dass das Bild, was in den Medien gezeichnet wird, dass alles momentan ganz schwierig ist und für die Banken desaströs läuft, nicht so ganz stimmt. Also davon zu sprechen, dass es irgendwie total schlimm gerade wäre die Situation ist maßlos übertrieben, weil alle verdienen noch gutes Geld. Es gibt momentan noch nicht viele alternative Finanzierungsmöglichkeiten für die Kunden der Banken. Das heißt, wir sind trotzdem auf die Banken angewiesen. Und wie Sie selbst beschrieben haben, läuft es bei den Mittelständlern ja auch gar nicht so schlecht momentan. Das heißt, die müssen auch weiter investieren, sich weiter auch Finanzierungsmittel holen und das wollen sie momentan auch immer noch in der absoluten Mehrheit über die Banken. Und dann gibt es dann vielleicht mal kleine alternative Lichtblicke am Ende. Lendico läuft jetzt ehrlich gesagt auch beschissen, mal in ganz offenen Worten gesprochen. Aber auch Creditshef, da weiß noch gar keiner, ob solche Formate überhaupt langfristig auch Bestand haben werden. Also insofern würde ich es nicht so schwarz malen, wie es auch gerade gerne gemacht wird. Aber nichtsdestotrotz klar, also, es entwickelt sich alles weiter. Formate wie Lendico waren vor fünf bis sechs Jahren noch gar nicht am Markt und das ist natürlich für Banken auf einmal ein absolutes Aha-Erlebnis, dass dort Player in den Markt eindringen, die vorher einfach gar nicht da waren und auch in puncto nicht nur Konditionen, das ist ja nur eine Sache, aber auch in puncto Bereitstellungsgeschwindigkeit eine ganz andere Geschwindigkeit vorgeben. Und wenn ich mich als Mittelständler um eine Finanzierung bemühe, da muss ich natürlich auch einen Kreditantragsprozess durchlaufen, wie Sie, wenn Sie eine eigene Finanzierung beispielsweise für ein Auto aufnehmen inklusive Bonitätsprüfung und und und. Und das läuft heute bei vielen Banken, wenn Sie zu einer Kreissparkasse gehen oder so, manchmal noch extrem manuell und händisch und über persönliche Kontakte getrieben. Also das funktioniert bei den neuen Anbietern etwas anders als auch weil wir schon ohne bessere Konditionen anbieten zu müssen von vorneherein ihre ganzen Technologien so aufgesetzt haben, dass sie die Prozesse deutlich schlanker und automatisierter anbieten können. Und im Umkehrschluss treibt das dann auch wieder die Banken an, sich selber in der Digitalisierung noch mehr Speed zu geben. Also man betrachtet doch schon, und wir als Berater sehen das ja auch ganz gut, wer jetzt wo dran ist. Wenn Sie mich vor zwei Jahren gefragt hätten, hätte ich auch gesagt, okay die Banken verschlafen das vielleicht ein bisschen, aber mittlerweile kann man sagen, dass eigentlich jede größere deutsche Bank, auch wenn das nicht immer überall in den Medien steht, wirklich extrem aktiv da handelt, sich auch selber weiterzuentwickeln.

I: Jetzt haben Sie gerade angesprochen, Sie sehen viele Banken, die sich eben dieser Digitalisierung öffnen oder müssen sie ja absolut, aber das sieht man eben in zunehmendem Maße. Wenn Banken Fintech oder,

wie sagt man, neuartige Geschäftsmodelle im Finanzierungsbereich analysieren, denken Sie, dass Banken eher auf das Geschäftsmodell gucken oder eher auf die Technologie, die neue? Oder gibt es vielleicht gar keine richtige neue Technologie, weil es nur um eine Plattform geht?

R: Naja, auch eine Plattform basiert ja erstmal auf einer technologischen Basis, die dann auch den Plattformgedanken im front end zeigt, also der Kunde wahrnimmt, dann auch erst ermöglicht. Also ich glaube, die Frage kann man gar nicht jetzt klar auf eine Ihrer genannten Richtungen bezogen beantworten, sondern also ich erinnere mich jetzt an die Zeit, als ich selber noch die Auswahl von Fintechs für die Comdirect-Bank getroffen habe, da haben wir einfach nach unterschiedlichsten Kriterien geguckt. Und ein Kriterium war mit Sicherheit, kann der Anbieter, mit dem wir da sprechen, etwas technologisch anders machen als wir. Also besser, schneller, günstiger oder ist das Geschäft als solches, unabhängig von der Technologie dahinter, so innovativ, dass wir sagen, oh das ist spannend, das hat bisher noch keine Bank und wir würden es auch gerne machen und wenn wir es nicht machen, dann macht es halt ein anderer und deswegen sollten wir es machen. Deswegen, es gibt unterschiedliche Gründe, warum man sich in dem Markt umguckt, aber alle Banken lassen sich links und rechts inspirieren und viele Banken setzen auch auf den Plattformgedanken und Plattformen dergestalt, dass wir sagen, wir binden externe Dienstleister an, das müssen nicht zwangsläufig nur Fintechs sein, aber wir ergänzen unser eigenes Leitbildportfolio dadurch, dass wir Drittdienstleister mit hinzu nehmen und deren Angebot wiederum unseren Kunden verfügbar machen. Dann spricht man schon das erste Mal von einer Plattform. Weiter gedacht wäre eine Plattform, die zukünftig kommen wird, wird sein, ich biete den Kunden im Prinzip eine Art Dashboard an, indem er seine Finanzen verwalten kann und indem man nicht nur, also der Mittelständler nicht nur seine Hauptbankverbindung mit der Sparkasse anzeigen kann, sondern auch seine Depots, in denen er vielleicht noch Aktien oder Anlagen hält, indem er vielleicht noch andere Verrechnungskonten hat bei einer anderen Bank, beispielsweise bei der XXX, und biete ihm dann noch die Möglichkeit, auf dieser Plattform in diesem Dashboard dann an Drittservices von Fremdanbietern einfach mit hinzu zu buchen. Also bei den Privatkunden gibt es ja schon beispielsweise bei der XXX die Möglichkeit, Zinspilot zu nutzen. Zinspilot, die dann Tagesgeldkonten beispielsweise nicht bei kroatischen Banken vorhalten, die einfach mehr Tagesgeldzinsen geben. Und so kann ein deutscher Bankkunde über den Drittanbieter Zinspilot bei einer ganz anderen Bank sein Tagesgeld anlegen und trotzdem originär Deutsche-Bank-Kunde bleiben und die Finanzen werden weiterhin im Deutsche Bank Online-Banking betrieben und angezeigt für den Kunden, also das sind so die Wege, wo es gerade hingeht dergestalt.

I: Wenn ich das Thema Plattformökonomie gleich aufnehme, wie würden Sie beschreiben kann man sich dann als Bank überhaupt noch differenzieren, wenn ich eine Plattform anbiete, auf die ich meine Mitbewerber eigentlich auch launche und deren Angebot eigentlich genauso transparent ist wie meins? Was ist dann sozusagen noch der USP für den Kunden? Dann wäre es ja eigentlich egal, ob er jetzt bei der, sagen wir mal, bei der Deutschen oder bei der Sparkasse oder bei wem auch immer auf der Plattform ist, weil er ja auf jeder Plattform alles bekommen kann.

R: Definitiv. Also die Frage, wem gehört der Kunde ist die zentrale Frage bei hinter Plattformen. Weil, wenn Sie einen Drittanbieter anbieten auf der Plattform als Bank und der Kunde nutzt den, dann gibt es ja auch einen Datenaustausch und dann stellt sich immer schon allein aus datenschutzrechtlichen Gründen die Frage, wem gehört eigentlich der Kunde, welche Logik liegt im Hintergrund. Es ist ja nicht so, dass man sagt, der Drittanbieter bekommt jetzt eine Fläche auf meiner Plattform umsonst, sondern der Drittanbieter muss meistens Provision abdrücken. Wie kann eine Bank relevant bleiben? Sie bleibt dadurch relevant, wenn sie es schafft, das Hauptdashboard des Kunden zu sein. Also dieser Dashboard-Gedanke ist der zentrale Gedanke, wenn es möglich ist, und das können die jetzt schon wahrscheinlich bei Ihrer Bank, in Ihrem Konto Fremdbanken als Privatkunde anzeigen zu lassen, das so genannte Multibanking. Das wird im Privatkunden- und im Firmenkundenbereich vor allen Dingen als definitiv der Trend der nächsten zehn Jahre sein. Da wird es nur noch darum gehen, wer ist derjenige, in dessen Oberfläche, als in dessen Dashboard alle diese Konten aggregiert werden. Weil wenn Sie immer das Deutsche-Bank-Logo oben rechts haben, dann sind Sie weiterhin Deutsche Bank getrieben. Und das immer weiterzuentwickeln, dafür zu sorgen, dass man dieses Dashboard beim Kunden bleibt und über die Nutzung dann von Fremdservices durch den Kunden vielleicht auch noch mehr Erträge generiert, das wird das Hauptziel der Banken sein müssen. Einfach um aufgrund der regulatorischen Veränderung, PSD2 hat ja alle Konten geöffnet und erlaubt nicht nur Banken, sondern auch beispielsweise einem Zalando, auf ihr Konto zuzugreifen, wenn sie das möchten und den Kapuzenpullover, den sie dort bestellt haben, direkt aus ihrem Konto an Zalando zu bezahlen, ohne dass sie die Zahlung über ihre Bank auslösen. Also Zalando holt sich einfach das Geld vom Konto runter. Das ist momentan die große Gefahr für die Banken.

I: Wenn ich jetzt nochmal zurückgehe auf das Thema Fintech oder finanzintermediäre neuartige Geschäftsmodelle, die im Bereich Lending versuchen Fuß zu fassen, sehen Sie, dass disruptive Geschäftsmodelle oder neuartige Geschäftsmodelle, die Dinge einfach schneller oder besser machen wie Banken und wenn ja, welche sind das?

R: Ja. Zwei Beispiele vielleicht. Einmal die ganzen Kreditanbieter. Wie früher, wenn sie in kleinen Konsumten-Kredit haben wollten, keine Ahnung, einen Gebrauchtwagen für 5.000 bis 10.000 Euro zu kaufen, noch bei der Bank vorsprechen mussten und Bonitätsprüfung machen mussten und und und, dass dann je nachdem wie gut sie mit der Bank konnten zwischen 48 Stunden und einer Woche dauerte, können sie heute halt online relativ schnell eine Kreditanfrage stellen, bekommen innerhalb von zwei bis fünf Minuten eine Aussage, ob sie kreditfähig sind, ja oder nein. Und was passiert im Hintergrund? Die neuen digitalen Anbieter greifen auf unterschiedliche Datenquellen zu, um ihre Bonität zu prüfen und eine Datenquelle ist halt auch ihr Girokonto. Das heißt, sie erteilen mit der Kreditanfrage sofort die Erlaubnis, dass ihr Konto gescreent werden darf. Dann werden die Umsätze der letzten 13 Monate seziert und gibt es einen Algorithmus, der einfach nur abprüft, wie ist hier Einnahmen- und Ausgabenverhältnis, was haben sie generell für ein Ausgabeverhalten, haben sie schon andere Finanzierungen laufen und und und. Parallel wird natürlich noch die Schufa mittlerweile digital einbezogen und schwupps können sie eigentlich direkt auf dem Autohof dem Autohändler sagen, ja kann ich mir leisten, würde ich jetzt gerne nehmen. Das zweite Beispiel ist ein bisschen globaler gedacht, die Payment-Transaction grenzüberschreitend. Also wenn sie

daran denken, dass viele Immigranten früher noch auf Dienste wie Western Union angewiesen waren, um was weiß ich Geld von hier nach Polen, in die Türkei, nach Indien oder so verschicken und das erstens lange gedauert hat, weil früher es so, man musste in sein Büro gehen, dann dort das Geld einzahlen, das wurde dann quasi an die Western-Union-Stelle in Kalkutta überwiesen und dort musste dann ein Verwandter hin gehen und sich abholen und Western Union hat dann über zehn Prozent Transaktionsgebühr einbehalten, können sie es heute halt innerhalb von einer Stunde verschicken. Also sie können Dienste wie TransferWise beispielsweise nutzen. Da können sie am Rechner oder am Handy das Geld einfach an ihren Verwandten überweisen und die können sich das dann von ihrem Konto am Geldautomaten runterholen und sie zahlen wirklich geringe Provisionen da drauf. Das wird auf jeden Fall global gedacht ein extremer Fortschritt, den solche Dienste gebracht haben und auf jeden Fall auch etwas, wo sich die Banken komplett die Butter vom Brot haben nehmen lassen.

I: Okay. Ich hätte noch zwei Thesen, die ich gerne mit Ihnen besprechen würde. Die erste These war das Thema, das Corporate Banking ist aktuell noch nicht digital genug, dass die Kunden weiterhin vermehrt Geschäfte mit der Bank machen. Das Investmentbanking, man sieht es ja bei vielen Unternehmen, bei vielen Banken, wird gerade stark zurückgefahren. Wir haben neuartige Plattformen, wie ich es vorher angesprochen habe, wenngleich der eine oder andere Anbieter vielleicht nicht so läuft, wie man es sich gerade selbst wünscht. Wir haben mit Amazon oder mit Google oder mit Apple haben wir Payment-Dienstleister, die sicherlich auch auf die Finanzierungsseite gucken werden. Wie groß ist die Gefahr, dass die Bank irgendwann nur noch ein Third Party Provider wird?

R: Die ist extrem groß, einfach dadurch, dass verschiedene Regularien die Bank dahingehend beschneiden, dass sie ja das erste Mal ihre Kontodaten herausgeben müssen an Drittanbieter. Das betrifft jetzt in erster Linie erstmal nur momentan ganz akut diesen Privatkundenmarkt, aber gleichermaßen gilt diese Regularie PSD2 Payment Service Directive 2 auch für das Firmenkundengeschäft. Das Problem, das führt wieder zurück zu dem Dashboard-Gedanken, das Problem ist, dass es sein kann, dass ich halt als Firmenkunde oder als Privatkunde alle meine Finanzgeschäfte irgendwie oder ein Gros meiner Finanzgeschäfte, vor allen Dingen der infrastrukturkostenintensiven Finanzgeschäfte, wie beispielsweise ein Girokonto, ein Depot, es muss ja Beides von einer Bank geführt werden, das kostet Geld, weil die Systeme instand gehalten werden müssen, müssen gesichert werden und und und, dass das alles beispielsweise bei der Deutschen Bank liegt, mein persönliches Dashboard könnte aber bei einem Fintech liegen oder bei Amazon oder bei Facebook oder bei Google. Und wenn Google neben meinem Gmail-Account mir einfach meinen Finanzaccount anbieten würde und da drin genauso mit der gleichen guten Visibility wie bei Gmail meine Finanzen aggregiert aus unterschiedlichen Datenquellen, dann liegen diese Datenquellen natürlich immer noch bei der Bank und ich habe mit der Bank aber eigentlich gar keinen Kontakt mehr. Da steht dann vielleicht in meinem Google-Finanzaccount noch klein Konto drei von der Deutschen Bank, aber ich habe gar keine Bindung mehr zur Deutschen Bank und werde da nicht noch weitere Produkte von der Deutschen Bank unbedingt. Und im Firmenkundengeschäft ist es ähnlich. Da kann es natürlich auch passieren, dass man ja einfach nur noch der Kontodatenhalter ist und die ganzen Kosten hat und für den Kunden im Prinzip diese Konten zu unterhalten, aber gar kein weiteres Geschäft dann mit dem Kunden machen zu können.

Nichtsdestotrotz ist es aber erstmal so, dass auch wenn Investmentbankings zurückgefahren werden oder so, das bedeutet ja nicht, dass man bewusst irgendwie eine Umsatzquelle ausschiebt, sondern dass man woanders Umsatzquellen erschließen möchte oder Kosten senken möchte. Also das ist ja erstmal nichts Schlechtes und auch nicht jede Bank macht das. Das machen jetzt vielleicht große Banken wie die Deutsche Bank. Aber nichtsdestotrotz werden die Unternehmen, die Mittelständler, die Kunden weiter Investitionsbedarfe haben. Das ist die große Chance auch beispielsweise für eine Commerzbank, die ein exzellent gutes Mittelstandsgeschäft hat. Das ist die Chance, sich weiter da festzubeißen und aber auch gleichzeitig natürlich der Drang, sich zeitgemäßer aufzustellen. Weil Digitalisierung hat nicht unbedingt nur was damit zu tun, mehr Geschäft zu machen oder coolere Dienste anzubieten, sondern Digitalisierung ist in erster Linie für Banken momentan, bedeutet es eher Automatisierung. Das heißt, die ganzen Prozesse werden verschlankt. Commerzbank schmeißt innerhalb der nächsten drei Jahre 10.000 Leute raus. Warum? Weil sie halt klar sagen, wir wissen, dass wir Prozesse haben werden, wo wir nicht mehr so viele Leute brauchen werden und die werden einfach günstiger sein und darauf arbeiten die jetzt hin und investieren auch eine Menge Geld. Und das macht im Prinzip jede Bank so, sich damit auseinanderzusetzen, welche Prozesse kann ich eigentlich jetzt so verschlanken, dass ich dafür vielleicht gar keine Menschen mehr brauche.

I: Wie schätzen Sie das Thema Blockchain-Technologie vor dem Hintergrund ein, dass Sie sagen, viel Automatisierung, weniger People-Arbeit sozusagen? Sehen Sie da Blockchain als eine der Techniken, die stark im Fokus stehen oder ist es dann doch eher das buzzword das für Automatisierung gebraucht wird, aber vielleicht eine ganz andere Technologie dahintersteckt?

R: Also Blockchain ist mit Sicherheit eine Technologiealternative von vielen. Das buzzword gibt es jetzt seit drei, vier Jahren. Es hat sich noch kein massenrelevanter use case daraus entwickelt, den eine Bank auch wirklich verfolgt. Warum? Weil die Blockchain für sich ist ja nicht nur der eine Blockchain sondern man muss ja immer auf die jeweilige Blockchain dann fokussieren wenn man über sie spricht. Die Blockchains an sich sind erstmal technisch momentan so ausgestaltet, wenn Sie sich die Bitfinex-Blockchain angucken als Vergleich, dass die einfach zu wenig Transaktionen durchführen können, was für einen Massengeschäftsplayer mit Blockchain momentan ungeeignet, weil einfach die Kapazität nicht darstellen kann, dass Blockchains extrem viel Abtrieb entwickeln können. Es gibt natürlich Alternativen wie Ethereum oder so im Privatkundenmarkt, die auch schon mehr abwickeln können. Aber nichtsdestotrotz qualitativ sind diese Technologien noch nicht ausreichend. Und sie bieten momentan noch gar keinen richtigen Mehrwert, weil viele Automatisierungslösungen, die es heute schon gibt, können eigentlich im Endeffekt das gleiche leisten wie eine Blockchain, sind aber Technologien, die seit zehn Jahren entwickelt und bekannt sind und auch mit Standards versehen sind, auf die sich alle Beteiligten, auch der Regulator, geeinigt haben und damit Blockchain einfach keinen Mehrwert darstellt. Also sie kann im Prinzip das Gleiche zu gleichen Kosten, zur gleichen Geschwindigkeit darstellen bei manchen Lösungen und deswegen entscheidet man sich einfach für die Technologien, die einfach am Markt dann auch schon standardisiert sind, anstatt die Blockchain zu nutzen. Ob das perspektivisch mal ein Case wird, das hängt einfach auch innerhalb der nächsten zwei, drei Jahre wirklich stark davon ab, ob mal wirklich

vernünftige Use Cases auch damit gebaut werden und man sich stark von dem Fokus Cryptocurrency löst, weil das ist ein Irrglaube, dass das irgendwas mit massentauglicher Lösung mit dieser Blockchain zu tun hat. Also da werden ja einfach nur einfach für Transaktionen abgewickelt. Richtige Bankgeschäfte, die dann mit so einer Blockchain hinterlegt werden müssen, das ist einfach noch deutlich nicht so weit. Wenn Sie mal gucken in den Medien, da sind ja gerade große Banken dabei, das erste Mal eine einzelne Transaktion über die Blockchain abzuwickeln und die feiern sich dann in den Medien ab, hey wir haben 15 Millionen von A nach B geschoben. Das ist dann auch kein Mehrwert, weil es ist ja gerade vor zwei Wochen ein Instant Payment freigeschaltet worden. Wir können ja jetzt auch mit einer normalen Bankverbindung innerhalb von wenigen Sekunden Geld von A nach B transferieren. Also der Mehrwert ist einfach nicht da. Der einzige Mehrwert, den die Blockchain wirklich hat ist, dass durch die smart contracts im Hintergrund natürlich auch eine Dokumentation Thematik schon erledigt ist. Und das ist gerade für das Mittelstandsgeschäft oder das Firmenkundengeschäft sehr wichtig später, weil wenn Sie beispielsweise bei einer Bank sich einen Kredit holen oder eine Aktienanleihe als Firmenkunde abschließen und sie müssen die ja auflösen müssten Sie auch Steuern zahlen und so weiter. Und eine Blockchain könnte ermöglichen, dass beispielsweise sofort bei so einer Transaktion, also Sie verkaufen die Anleihe, alle Daten auch fiskalisch erfasst werden, sprich die Steuern die Sie abgegeben haben werden automatisch dem Finanzamt übermittelt und Sie müssten das später bei Ihrer Steuererklärung gar nicht mehr berücksichtigen und sparen sowohl sich selbst als auch dem Finanzamt eine Menge Geld. Also smart contracts im Prinzip zertifiziert, dass diese Transaktion auch wirklich so gelaufen ist.

I: Okay. Dann würde ich zur letzten Frage kommen. Eine ganz, ganz, ganz steile These. Wenn wir jetzt einfach mal annehmen würden, die Banken sind gerade dabei, ihre Marktanteile an neuartige Finanzierungsmodelle zu verlieren, und Sie könnten eine neue Bank bauen, die auf Mittelstandsgeschäft und auf Finanzierungsprodukte Wert legt beziehungsweise die ihren Fokus daraufsetzt, sozusagen auf einer grünen Wiese aufbauen. Wie würden Sie Ihre Bank bauen, die den Mittelstand mit Fremdkapital versorgt?

R: Das ist eine Frage, die sich die Commerzbank gerade auch stellt. Sie haben vor sechs Wochen bekannt gegeben, dass sie unter dem Decknamen Copernicus eine neue Bank bauen, im Prinzip das N26 europaweit gemeinsam mit der M-Bank. Die haben sich ganz bewusst, haben auch auf der grünen Wiese angefangen und auf der grünen Wiese haben sie auch gesagt, wir bauen eine Bank für Privat- und Firmenkunden. Da haben sie sich ganz bewusst jetzt erstmal im ersten Schritt gegen das Firmenkundengeschäft entschieden, einfach weil die prozessualen Möglichkeiten digitale Bank auf der grünen Wiese momentan für den Firmenkundenbereich jetzt hinstellen. Da gibt es Insellösungen, wie beispielsweise den Online-Kredit, den dann eine Lendico oder Creditshelf macht. Aber wirklich eine umfassende finanzbegleitende Lösung, ein digitaler Partner für den Mittelstand zu sein, das ist momentan, da gibt es noch nicht genügend Einzellösungen, die man dann für ein Leistungsangebot kombinieren kann. Deswegen würde ich mich momentan einfach auch weil das Geschäft so margenschwach ist, wenn man nur dann ein, zwei dieses Cases hat, würde ich mich einfach sogar dagegen entscheiden, jetzt das Firmenkundengeschäft auf der grünen Wiese aufzubauen, sondern sehe da eher die Banken im Vorteil, die sich, die zwar den großen

Druck haben, jetzt sich zu digitalisieren, aber die das Geschäft momentan schon machen und auf den Bestandsgeschäften aufbauend sich peu à peu digitalisieren können, wenn sie es denn ernst nehmen.

I: Okay. Super. Klasse. Ja dann vielen herzlichen Dank für das Gespräch. Ende der Transkription

INTERVIEW 5/11

Name der Datei: XXX

I: Vielen herzlichen Dank, dass es heute geklappt hat. Das Thema ist im Grunde genommen, es geht darum, wie sich der deutsche Mittelstand in Zukunft finanziert. Und wenn man aus Researcher-Sicht jetzt einfach mal den Bankenmarkt anschaut, der ja bisher die Finanzierung übernommen hat, dann könnte man den Eindruck bekommen, dass der Bankenmarkt vor vielen Herausforderungen steht. Wir haben eine steigende Regulatorik. Wir haben eine wirtschaftliche Imbalance mit den Niedrigzinsen. Und ich schaue mir ganz speziell den deutschen Bankenmarkt an. Und im deutschen Bankenmarkt, auch im Mittelstandsmarkt, sieht man als Researcher, dass den Mittelständlern die Social Responsibility der Banken sehr wichtig ist. Also man hat hier eben auch eine tragende Säule also Bank in der Gesellschaft. Es wird sehr auf Corporate Governance geachtet. Dass man einfach ein sure und fair Management macht. Kunden sind nicht wirklich kritisch gegenüber digitalen Angeboten. Das sieht man in vielen Befragungen. Die sind da ziemlich aufgeschlossen. Und ich glaube, das kann man im Bankenmarkt irgendwo auch spüren, dass man mit digitalen und schnellen Produkten schon den einen oder anderen Erfolg hat. Wenn man jetzt noch mal genauer auf die Mikroökonomik, also wirklich auf den Mittelstandsmarkt guckt, sind Mittelständler ja doch sehr innovativ. Also Deutschland ist auf der Nummer eins der Innovation Leaders. Das ist eine gewisse Kategorie der Innovatoren. Aber sie sind noch nicht so wirklich digital aufgestellt. Und Industrie 4.0 ist irgendwo auch noch in den Kinderschuhen. Das sieht man natürlich zunehmend bei den Automotives und darin eben die OEMs. Aber die Mittelständler sind da noch nicht so weit. Jetzt wäre meine Frage: Die Makroökonomik, also das Umfeld der Banken, ändert sich. Die Mikroökonomik, also die SMIs oder KMUs, verändern sich und sind auf einem anderen Weg Richtung Digitalisierung und Industrie 4.0. Wie, denken Sie, verändert sich die Bank?

R: Die eine Bank? Oder verschiedene, also die Bankenlandschaft?

I: Die Bankenlandschaft.

R: Also ich glaube, was definitiv passieren wird, ist, dass durch die Öffnung über die Digitalisierung die anderen Zugangskanäle eine höhere Breite sozusagen noch an Finanzanbietern haben. Also bisher ist es einfach in der Historie ja sehr stark so, dass wir in Deutschland einen sehr stark konkurrierenden und auch kleinteiligen Bankenmarkt haben. Auch durchaus im Unterschied zu anderen Ländern, wo das Bankengeschäft ja doch deutlich stärker konsolidiert ist, also sprich, in dem Drei-Säulen-Modell der Genossektors, der Sparkassen-Sektor und der Privatbanken-Sektor. Und auch im Privatbankensektor eine entsprechende Anzahl von Banken unterwegs ist, aber immer sich das Geschäft eigentlich nur auf Banken konzentriert hat. Ich glaube nach wie vor, auch wenn wir uns da an der Stelle schwertun, dass wir weitere Konsolidierungen in diesen Säulen sehen werden im Bankenmarkt. Glaube aber zeitgleich, dass eben neue Finanzanbieter dazu kommen werden. Und fairerweise sehen wir es ja jetzt schon an Plattformen, die Finanzierungsangebote rauslegen, die verschiedene Finanzdienstleistungen rauslegen. Insofern, glaube

ich, werden einfach in der Tat die Bandbreite an Produkten und Wegen, über die man sich finanziert und die Counterparts, mit denen man sich finanziert, tendenziell größer werden. Ich glaube, es wird sich also weiter da auf mehr Arme verteilen. Und das meine ich sowohl von der Warte, ob das jetzt Microfinance ist oder ob das Investorenportale sind, ich vermittele sozusagen direkt an jemanden, der die Firma sozusagen unmittelbar finanziert. Über, ich finde andere Wege, um Kredite abzuschließen oder andere Plattformen, über die ich das mache. Bis hin zu, es verändert sich die Interaktion im klassischen Bankgeschäft mit dem Kunden. Also ich glaube, all das wird sich verändert. Genauso, wie auch der Finanzierungsmix sich im Zweifelsfall dadurch weiter verändert. Weil wenn wir über Dinge nachdenken wie eben Mikrofinanzierung oder über Dinge nachdenken wie ICOs, also Initial Coin Offerings oder Ähnliches, dann wird es einfach andere Finanzierungsmöglichkeiten geben als die klassischen, die wir bisher kennen. Und insofern haben wir, glaube ich, in der Tat eine Veränderung sowohl auf der Produktseite also auch auf der Anbieterseite als auch innerhalb der Anbietergruppen. Und eben bis hin zu der Frage, inwieweit auch direkte Finanzierung von Unternehmen stattfinden wird.

I: Jetzt hatten Sie schon unter anderem das Thema Plattform-Ökonomie genannt. Wir vermuten, dass es mehr Counterparts gibt, weil sich viele neue Player auf dem Markt befinden und vielleicht eine gewisse Nische herausgreifen. Ist denn dann das aktuelle Geschäftsmodell von Großbanken überhaupt noch überlebensfähig?

R: Na ja, ich glaube, was das klassische Geschäftsmodell angeht, und gerade, wenn wir über den deutschen Mittelstand sprechen, dann ist es ja auf der einen Seite, ja, sehr innovationsstark. Auf der anderen Seite eben sehr von Social Responsibility oder auch dem Vertrauensverhältnis geprägt. Will heißen, alles, was wir zumindest in der Vergangenheit sehen und was auch die Äußerungen unserer Kunden und in Studien, wenn sie gefragt werden, geäußert wird, ist ja: Das langfristige Vertrauen und die langfristige Zusammenarbeit ist eine ganz wesentliche Komponente, die gerade im Mittelstand eine herausgehobene Rolle spielt. Umgekehrt: Ich glaube, es gibt nicht so wahnsinnig viele Mittelständler, die bereit wären, 100 Prozent ihrer Finanzierung über verschiedenste Kanäle ohne eine langfristige Bindung irgendwo zu machen. Sondern ich glaube, dass gerade diese Frage, ich sage mal, das, was man typischerweise als Hausbank-Finanzierung formuliert-. Dann ist bei Umfragen die Frage, wir arbeiten nur mit Instituten zusammen, die uns auch langfristig sozusagen unterstützen und auch in schwierigen Zeiten begleiten können, immer eine, die ganz oben bei der Entscheidungspräferenz steht, mit wem man zusammenarbeitet. Und deshalb glaube ich in der Tat, wird auch das klassische Bankgeschäft-. Oder sagen wir zumindest, das klassische Bankgeschäft ist in einer sehr guten Position, diese Rolle auch weiter auszuführen. Ich glaube aber, dass halt in bestimmten Konstellationen neue Dinge dazukommen. Die können entweder über die bisherige Bank angeboten werden, wenn die Bank ein entsprechendes Angebot hat. Oder auch über Dritte, also sprich: Muss ich jetzt die konkrete Eigenfinanzierung, die ich gerade mache, unbedingt in diesem langfristigen Beziehungsgeflecht machen? Oder nutze ich auch mal eine Plattform-Alternative? Das, glaube ich, wird auf jeden Fall passieren Und da hängt es dann jeweils von dem einzelnen Unternehmen ab, wie es dazu steht. Aber deshalb glaube ich schon, dass sozusagen die klassische Beziehung, diese

Partnerschaft, das wird ein entscheidender Faktor sein, warum Unternehmen eben auch nicht bereit sind, 100 Prozent dann über, ich sage mal, anonyme und kurzfristige Kanäle zu geben.

I: Wenn ich jetzt gerade über das Thema langfristige Beziehungen und über das Thema Relationship, also Aktivität am Kunden und gemeinsam am Tisch sitzen, spreche, und Fintechs könnten das anbieten, also können sich diese Kompetenz ins Haus schaffen: Haben die dann einen Wettbewerbsvorteil, weil sie gegebenenfalls eine bessere Technologie benutzen? Oder ist es einfach das Geschäftsmodell von Fintechs, das besser ist wie das der Banken?

R: Also interessant ist ja, wenn wir in die digitalen Angebote gucken, dann sehen wir interessanterweise im Moment eine Bewegung, also jetzt gar nicht auf dem Bankenmarkt, sondern generell, dass Anbieter, nehmen wir mal so was wie Amazon oder so, die nur digital bisher als Plattform unterwegs waren, den Weg gehen und auch in das physische Geschäft einsteigen. Also das heißt, es gibt eine gewisse Komponente, die mir sagt: Es ist vielleicht doch gut, dass ich neben einer reinen technologisch gut gemachten Abwicklungsplattform oder Matching-Plattform auch den Kontakt zum Kunden habe. Und ich glaube, das ist im Banking halt genauso. So, und jetzt die Frage: Ist sozusagen die Position besser, erst die Technik zu haben und dann zusätzlich zu versuchen, die Kundenbeziehung aufzubauen? Oder ist man in einer besseren Position, wenn man die Kundenbeziehung hat und sozusagen seine technische Plattform reformiert und revolutioniert? Das wird erst die Zeit zeigen, was da tatsächlich der bessere Weg ist. Und fairerweise glaube ich, beides kann funktionieren. Meine Grundannahme wäre, man kann besser Technik überarbeiten als die Kundenbeziehungen in einer langfristigen, vertrauensvollen Beziehung so schnell aufzubauen.

I: Jetzt spricht man ja immer davon, dass gewisse Geschäftsmodelle disruptiv sind, also erst mal vielleicht in der Qualität am unteren Ende des Marktes anfangen. Aber der Nutzer merkt dann nach und nach, dass das Angebot einen echten USP, einen richtigen Vorteil hat. Sehen Sie da auf der Fintech-Seite gewisse Geschäftsmodelle oder Technologien, die man sich als Bank besonders genau anguckt?

R: Also was die Fintechs ja machen, und deshalb ist es ja ganz interessant, dass auch in der letzten Zeit eher von einer-. Ich sage mal, als Fintechs aufgekommen sind, war das sehr in der Wahrnehmung von Wettbewerb geprägt. Also sozusagen: Die greifen jetzt die Banken an, die klassischen Banken. Heute die Wahrnehmung ist ja eher: Fintechs finden eine Lösung für einen bestimmten Schmerzpunkt oder für einen Bruch in der Wertschöpfungskette oder eine Schwachstelle in der bisherigen Wertschöpfungskette, die nicht richtig funktioniert. Bieten dafür eine sehr schnelle, sehr einfache, sehr gut handhabbare Lösung an, um das zu überbrücken. Und dann kommt es ja meistens eher dazu, dass es sozusagen eine Kooperation oder eine Partnerschaft oder eine Lösungsübernahme in andere Bereiche gibt. Das heißt, es ist sehr viel mehr hin zu: Sind Fintechs nicht eigentlich gute Partner, mit denen man perfekt zusammenarbeiten kann? Und irgendwo auf dieser Bandbreite bewegt man sich jetzt. Und deshalb, ich glaube, was Fintechs halt einfach sehr gut machen können, weil sie einfach agiler sind, ist, sich diese Schwachstellen der Wertschöpfungskette zu suchen, die zu adressieren und dafür eine super Lösung zu machen. Meistens sind

sie aber nicht so, dass sie sozusagen die komplette Wertschöpfungskette abdecken können, weil bestimmte Teile davon halt zum Beispiel hochreguliert sind oder besonders komplex sind. Und deshalb gibt es ja im Regelfall sozusagen dann eine Komponente, die sie sich dazu nehmen. Dann ist immer die Frage, wie passiert das in der Überleitung. Weil ganz viele Fintechs, zumindest die, mit denen ich so bisher gesprochen habe, bei denen ist ja das Modell gar nicht: Ich will damit langfristig Geld verdienen. Sondern bei denen ist ja das Modell meistens: Ich will eine gute Lösung entwickeln. Und mein Exit ist sozusagen, dass jemand meine Firma kauft oder wir halt eine Kooperation oder Partnerschaft oder so eingehen. Und das heißt, die Frage, wie macht man dann diese Lösung wertschaffend in einer langfristigen Wertschöpfungskette, ich glaube, das ist eine, die man regelmäßig beantworten muss.

I: Wenn ich frech sein darf, ich würde noch mal auf das Thema zurückgehen. Gibt es da, wenn Sie gerade in Richtung Kooperation sehen, eine besondere Technik oder ein besonderes Geschäftsmodell, das sich die Bank anguckt?

R: Nein, ich glaube-. Also da ist es im Moment eher so: Es gibt so viele Ideen und so viele Lösungsmöglichkeiten, wo ich sagen würde: Die sind auch total interessant. Und die sind in der Regel auch alle valide. Das ist so eine Vielfalt, da würde ich gar nicht auf irgendwas einschränken. Also ob das jetzt die besonders schlanke Kontoeröffnung ist, ob das Know your Customer ist, ob das sozusagen im Sinne von Plattformen ein Zusammenbringen von Geldgebern und Geldnehmern ist. Also da gibt es tatsächlich eine solche Bandbreite in allen möglichen Produkten, da würde ich nicht sagen, dass es ein Modell gibt, das dominant ist und das man sich besonders anschauen muss. Sondern da glaube ich tatsächlich an die Vielfalt. Es gibt wahnsinnig viele gute Ideen. Bei der Vielfalt ist die Schwierigkeit eher, dann herauszufinden: Welches sind denn die Teile, auf die ich sozusagen als Bank dann auch, ich sage mal in Führungsstrichen, wetten oder bauen will. Weil man kann sich einfach nicht-. Es ist unmöglich bei der Vielfalt, sich um alles zu kümmern. Aber man braucht einen guten Prozess, um herauszufinden: Was sind denn die Dinge, an die ich auch glaube? Und da dann zu schauen, wie man damit umgeht.

I: Okay. Um jetzt noch mal zurückzukommen auf das Thema Finanzierung: Es geht ja oftmals darum, dass man im Mittelstand Unternehmen erlebt, die natürlich Sub-Investment Grade sind. Die gerade auf einem Level sind, an dem sich Banken eher noch schwertun, wenn man jetzt einfach mal sagt, das wären dann B+ oder BB- Ratings. Gibt es da Bestrebungen oder schaut man sich das Thema Venture Debt genauer an? Ich meine, die Silicon Valley Bank ist, glaube ich, eines der prominenteren Beispiele, die jetzt auch in Frankfurt ein Office aufgemacht haben. Oder ist das für eine Bank einfach immer noch zu sehr unternehmerisches Risiko, dass man das einfach mit den Geschäftsmodellen nicht abdecken möchte und kann?

R: Also auch da: Es gibt noch mal zwei unterschiedliche Gruppen. Also es gibt einmal Venture Debt im Sinne von: Ich bin bei Start-ups, Growing Companies sehr früh sozusagen dabei. Und wann ist eigentlich der Zeitpunkt, wann ich auch bereit bin, eine Finanzierung dafür zu geben? Und der zweite Punkt ist aus meiner Sicht: Es gibt dann eben auch viele Firmen, die sozusagen auch langfristig oder in bestimmten

Situationen in diesen Rating-Kategorien sind, aber eigentlich nicht in Form einer Growing Company. Also wenn ich es richtig verstehe, beschränken wir uns jetzt auf die ersten. Also was sind sozusagen New Companies? Und ab wann ist man bereit, die zu begleiten? Das ist, glaube ich, tatsächlich eine große Herausforderung, wie man damit umgeht, weil die harten Financials eigentlich zu dem Zeitpunkt noch nicht hergeben, dass man sich dort als Fremdkapitalgeber beteiligen will. Sondern das ist eher noch eine Equity-Phase oder eine equity-nahe Phase. Und der Übergang ist da aber fließend. Insofern geht es tatsächlich darum, und da würde ich sehr auf das Geschäftsmodell abstellen: Ab wann glaubt man, ein Geschäftsmodell ist so valide und kann man so gut einschätzen, dass man Fremdkapital auch dann geben kann, wenn die Hardcore Financials es sozusagen noch nicht untermauern? Und ich glaube, das ist tatsächlich eine Herausforderung, weil es den Risk-Modellen der Banken heute einfach widerspricht. Die sind halt auf Financials zunächst mal aufgebaut. Und ja, dann gibt es ein paar Soft-Komponenten, mit denen man umgehen kann. Aber das ist tatsächlich ein Mind Change in der Frage, wo geht man da hin. Und ich bin nicht der Meinung, dass man-. Fairerweise auch, glaube ich, gibt es keine so große Knappheit im Moment an Equity Ressourcen und an Venture Capital generell, dass es sozusagen einen allzu großen Druck gibt, dass dann schon fremdkapitalfinanziert zu machen. Also ich glaube, da ist einfach die Not nicht an jeder Stelle so groß, weil eigentlich haben wir einen relativ großen und guten Business Angel und Venture Capital Markt. Wenn die Ideen gut sind, wenn an die geglaubt wird, dann bekommen die typischerweise heute auch Eigenkapital. Insofern muss man da, glaube ich, auch sehr mit Augenmaß schauen, wie weit man reingehen oder runtergehen will.

I: Wenn ich hier jetzt einfach interpretieren würde, dann sagen ich oder stelle einfach die These auf: Wenn ich als Bank also meine Kooperationspartner gut bespiele und so einen Kunden eben doch schon früh akquiriere und sage: Na ja, Du bist jetzt eigentlich noch im Eigenkapital-Risikobereich. Das ist noch kein Fremdkapital-Produkt oder es ist noch keine Fremdkapital-Möglichkeit gegeben. Dann kann sich das ja danach anhören: Lass uns als Bank eine Plattform bauen. Ich bringe meine Kooperationspartner, also auch den Venture Capitalist, auf die Plattform. Und kann diesen Kunden eben schon früh mit einer Lösung beackern, sage ich mal. Ist das weit hergeholt?

R: Nein, ich glaube, das ist nicht weit hergeholt. Weil ich glaube in der Tat, das ist eine Möglichkeit, wie man das spielen kann. Ich glaube, solange wir im Equity Stake sind, ist es immer so, dass sich Venture Capital dann schon etwas ausführlicher damit beschäftigen will. Und wenn es bestimmte Größenordnungen angeht, dann wird das auch etwas intensiver sein, als dass man einfach nur auf einer Plattform matcht. Aber eine Plattform ist definitiv eine Lösung, wie man die beiden Seiten zusammenbringen kann, auch wenn man sich selbst vielleicht noch nicht mit Fremdkapital eben da reinstemmt, absolut.

I: Wenn Sie jetzt gerade noch mal auf das Thema Finanzierung auf digitalen Plattformen oder über digitale Kanäle blicken: Wie würden Sie im Vergleich zu den Mitbewerbern die strategische Fitness Ihrer Organisation beschreiben?

R: (4 sek) Das müssen Sie mir noch mal genauer erläutern, worauf Sie hinauswollen.

I: Also wenn wir annehmen, dass ein Baustein der künftigen Finanzierung oder der Finanzierungsprodukte entweder eine digitale Plattform sein kann oder dass das Produkt eben digitaler wird. Also ich muss nichts, in Anführungszeichen, Händisches mehr erledigen. Sondern möglicherweise ist die Kreditanalyse digital oder der Kunde schließt digital, über einen digitalen Kanal ab. Wie weit ist da Ihre Organisation schon im Vergleich zu den Mitbewerbern?

R: Ah, okay. Gut, ich glaube, wir, wie alle anderen auch oder wie die meisten anderen auch-. Man muss immer, glaube ich, Abstriche machen, ob man von den-, also in den drei Säulen spricht. Da gibt es unterschiedlich weite Lösungen und auch unterschiedlich weite Einflussmöglichkeiten der Einzelinstitute. Ist ja klar: Wenn ich in einem Sparkassen-Verband bin oder in einem Geno-Verband bin, dann habe ich natürlich sozusagen dadurch, dass ich mich um eine gemeinsame IT-Organisation drehe, andere Einflussmöglichkeiten, als wenn ich das als stand-alone singuläres Haus, das seine eigene IT hat, beeinflussen kann. Ich glaube, das ist ein organisatorischer Unterschied, den muss man einfach transparent haben. Aber grundsätzlich ist meine Wahrnehmung, dass im Prinzip mehr oder weniger alle daran arbeiten, Prozesse-. Und da würde ich jetzt nicht mal von Digitalisieren, sondern eben häufig erst mal von Automatisieren reden. Und versuchen, das möglichst effizient hinzustellen. Und das digitale Interface vorne, also die Frage, wie der digitale Antragsprozess und Bearbeitungsprozess und potenziell dann eben eine entsprechende Risikoanalyse aussieht, das sind alles Bausteine, die dann sozusagen hintereinander geschaltet werden. Meine Wahrnehmung ist: Im Moment bauen ganz viele vor allem die Kundenstrecken vorne aus und werden sich erst danach weiter um die Prozesse weiter hinten kümmern. Also was meine ich damit? Ich kann natürlich ein Kundenerlebnis auch dadurch schaffen, dass ich zunächst mal vorne das alles sehr digital aussehen lasse. Aber hinten fällt potenziell noch irgendwas in die manuelle Abarbeitung, was ich dann hinterher lösen muss, weil es einfach nicht möglich ist, für alle Prozesse zeitgleich alles sozusagen komplett herzustellen. Was aber extrem wichtig ist, um die End to End Effizienz hinzubekommen. Und insofern wäre mein Gefühl: Da arbeiten im Moment alle dran. Alle sind mit verschiedenen Ideen und Lösungen unterwegs. Da wird es sicherlich auch unterschiedliche Angebote geben. Ich glaube, vom Vergleich her ist das ganz schwierig zu sagen, weil jeder sozusagen seine Sachen im Köcher hat. Da gibt es Bereiche, da sind wir vor dem Wettbewerb. Also was weiß ich: Wenn ich so was wie Mobile Apps oder Ähnliches mir angucke, ich glaube, das ist ganz gut. Oder automatische Handelsplattformen, mit denen wir schon unterwegs sind. Da gibt es andere Teilbereiche, wo ich sagen würde: Da haben wir am Anfang nicht so viel Fokus drauf gelegt oder hatten wir auch nicht so viel Not, Fokus darauf zu legen. Wo man vielleicht ein bisschen weiter hintendran ist. Und so ist es quasi bei allen Instituten. Jeder versucht, bei den Dingen, die ihm besonders wichtig erscheinen oder die besonders wichtig sind, als Erstes reinzugehen. Und je nachdem, wie man sich entscheidet, ist man mal vorne oder mal hinten. Aber im Moment ist es schwer zu beurteilen, wie man im Wettbewerb genau steht im Vergleich zu anderen.

I: Okay. Noch mal der Bereich Finanzierung: Wie würden Sie das einschätzen? Was könnte der Key Trigger sein, um als Bank im Bereich Finanzierung wachsen zu können? Weil wir hatten ja gesagt, es gibt viele neue Player, die auf den Markt kommen, die gegebenenfalls in der Nische schon eine bessere Lösung haben, vielleicht auch nur kurzfristig. Die Möglichkeit besteht, dass die Bank kooperiert. Aber sehen Sie in der Kooperation den Key Trigger? Oder sehen Sie in anderen Bereichen noch eine Möglichkeit, im Kreditgeschäft zu wachsen?

R: Also ich glaube, da gibt es verschiedene Fragen, die entscheidend sind. Also das eine ist das Vertrauensverhältnis. Ich glaube, das ist sozusagen entscheidend. Ich glaube, an der Plattform-Frage ist vor allem entscheidend: Wie einfach und schnell geht das? Also wir haben sozusagen die Frage Einfachheit in der Abwicklung. Also kann ich online irgendwie hingehen und sagen: Hier, ich habe einen Investitionsbedarf, so und so viel. Das und das will ich machen. Ich sage mal, fünf bis sechs Informationen, balance sheet dran oder Financials dran. Und kriege das dann finanziert. Oder muss ich eben sehr langwierig sehr umfangreiche Unterlagen und so weiter und so fort, physisch womöglich noch, übermitteln? Also ich glaube, diese Einfachheit ist ein entscheidender Faktor. Die Entscheidungsgeschwindigkeit wird entscheidend sein. Ich glaube, dass wir in eine Welt gehen, in der halt, ich sage jetzt mal, der Dispokredit oder eine Betriebsmittellinie relativ einfach angepasst werden kann, indem der Kunde einfach sagt: Ich hatte zwar bisher 50.000, aber ich brauche jetzt 100.000. Und ich sage mal, dann habe ich einfach so einen Schieberegler, wo schon im System hinterlegt ist, dass die Bank aufgrund der bisherigen Informationen bereit ist, das Risiko zu nehmen oder nicht. Und ich kann das dann einfach sozusagen umstellen. Und ich glaube, der vierte Punkt ist sicherlich auch eine Frage: Wenn die drei gut funktionieren und auch in der Abwicklung gut funktionieren, ist das, glaube ich, Kern. Der vierte Punkt ist so ein bisschen die Frage, welche Varianz biete ich eigentlich an? Also wie variantenreich bin ich in der Frage, wo ich mich wie finanzieren kann? Also habe ich eine Plattform, die zum Kapitalmarkt geht? Habe ich eine Plattform, die zu Einzelinvestoren geht? Bin ich bereit, den Bankkredit zu geben, auch von der Risikoperspektive her? Das ist dann sozusagen die Frage: Welche Bandbreite spiele ich am Kunden?

I: Okay. Ich hätte noch zwei Thesen, die ich aufgestellt habe. Und da würde ich um Ihre Einschätzung bitten. Das Commercial Banking ist aktuell zu wenig digital. Das Investment Banking kann gegebenenfalls über die Blockchain, über digitale Plattformen abgebildet werden. Amazon als Beispiel mit Merchant Finance nimmt gegebenenfalls auch einen Teil der Finanzierungen weg. Wir haben Crowd-Lending-, Crowd-Funding-Plattformen und so weiter. Besteht die Gefahr, dass Banken zu einem Drittanbieter werden? Und dass sozusagen der Kern der Kundenbeziehung zu anderen Anbietern wechselt?

R: Also ich glaube, wenn Banken sich nicht weiterentwickeln und darein investieren, dann ja. Also klar: Wenn wir jetzt stehenblieben auf dem Stand, wo wir jetzt sind, und andere entwickeln neue Dinge, dann wird das über Zeit passieren. Wenn Banken sozusagen sich vernünftig mit entwickeln und selbst investieren, dann, glaube ich, ist es eher unwahrscheinlich, weil sie einfach die vertrauensvolle Kundenbeziehung heute haben und von daher in einer ganz guten Position sind, sich da auch zu

positionieren. Aber das wird halt nicht von selbst kommen. Also wir können uns nicht darauf ausruhen, dass wir heute eine Position haben, in der wir sind, und darauf vertrauen, dass die ewig so sein wird. Also wir müssen schon was tun, dass wir da auch weiter stehen. Und wenn wir nichts tun, dann ja. Dann besteht definitiv die Gefahr, dass die Kundenschnittstelle wandert.

I: Okay. Und dann noch mal etwas drastischer formuliert: Jetzt nehme ich einfach mal an, Banken sind gerade dabei, massiv an Marktanteil zu verlieren aufgrund der gerade genannten Punkte, neue Fintechs und so weiter.

R: Das nehmen Sie aber nur an.

I: Das ist jetzt eine Annahme. Das ist eine These. Das ist jetzt wie gesagt einfach in den Raum gestellt. Wie würden Sie Ihre persönliche Bank jetzt aufbauen, wenn Sie sozusagen auf der grünen Wiese eine Mittelstandsbank bauen dürften?

R: (lacht) Gut, ich glaube in der Tat. Meine Kernüberzeugung ist, dass mittelständische Unternehmen eigentlich im Kern einen Anbieter wollen, der holistisch ist. Also ich glaube nicht an diese Einzellösung, dass die am Ende verfangen. Darüber finanziert man vielleicht auch mal oder darüber macht man auch mal eine Transaktion. Aber ich glaube nicht, dass sozusagen Einzellösungen am Ende in einem mittelständischen Geschäft verfangen werden. Und deshalb glaube ich, wenn man das neu aufsetzen kann. Also natürlich, ich sage mal, ohne dass man eben IT-Systeme hat, die man entwickeln und überarbeiten muss, auf denen man aufsetzen muss, wäre man natürlich deutlich schneller in der Frage, Prozesse auch so hinzustellen, mit denen man dann tatsächlich arbeiten kann. Ich glaube, dass dem ganzen Bereich Zahlungsverkehr da eine besondere Rolle zukommt. Das wäre sozusagen das Kernthema, mit dem man, glaube ich, unterwegs sein muss. Ich würde aber immer so anlegen, dass es holistisch die Produktpalette abbildet. Weil das ist aus meiner Sicht der Kernpunkt, um mit Kunden wirklich auch mehrwertvoll für den Kunden zusammenarbeiten zu können und vertrauensvoll zusammenarbeiten zu können. Also um das vielleicht noch mal zu sagen: Ich würde gerade im mittelständischen Geschäft es nicht glauben, dass es nur digital funktioniert.

I: Also möglicherweise ein holistischer Anbieter, der über eine Plattform operiert und da auch weitere Zusatzangebote hat, aber sehr starken Wert auf das Relationship legt?

R: Ja. Also man muss nicht alles selber machen. Ich glaube, das ist ein entscheidender Punkt. Die Automobilindustrie macht auch nicht alles selber. Und von daher, ich glaube, das ist die Diskussion, die es auch schon mal in den Neunzigerjahren bei den Banken gab: Man muss nicht alles selbst anbieten End to End. Aber man muss dem Kunden ein Ökosystem bieten, in dem er alles bekommen kann. Und ob das dann sozusagen von jemand anderem auf einem sehr smoothen Weg über eine Plattform zur Verfügung gestellt wird oder ob man selbst der Anbieter dahinter ist, das ist noch mal eine andere Frage. Aber ich glaube, dass dieses holistische Angebot für den Kunden entscheidend sein wird in der Frage, worauf er sich langfristig konzentriert. Und noch eine letzte Bemerkung: Ich glaube, das ist sehr unterschiedlich in

Abhängigkeit von was für einer Größe von Kunden wir sprechen. Und ich glaube, von Selbstständigen angefangen und sehr kleinen Unternehmen, da ist es wahrscheinlich so, dass man sehr weitgehend in der Digitalisierung kommt. Und dass Kunden auch mit, ich sage mal, einem begrenzt komplexen Angebot und vielleicht auch keinem ganz vollständigen Angebot sehr weit kommen und sehr zufrieden damit sind, wenn das einfach gut funktioniert, und da auch entsprechende Anbieter haben, die das machen können. Ich glaube, je größer ein Kunde wird und je individueller seine Situation wird, umso schwieriger ist es, dieses holistische Angebot hinzustellen.

I: Okay. Super. Dann bin ich mal gespannt, ob das irgendwann genauso zum Tragen kommt. (B lacht)
Vielleicht gibt es ja bald Ihre eigene Bank!

R: Ich auch!

I: Und dann bedanke ich mich hiermit noch mal für das Interview.
Ende der Transkription

INTERVIEW 6/11

Name der Datei: XXX

I: Meine erste Frage ist dahingehend, ich hatte es schon eingangs jetzt erwähnt: Das makroökonomische Umfeld, in dem sich die Banken befinden, ändert sich ganz stark. Das mikroökonomische Umfeld ist gerade dabei, sich zu verändern. Jetzt eine ganz generelle Frage: Wie, denken Sie, ändern sich Banken? Oder wie stellen sich Banken auf diese neuen Änderungen ein?

R: Also ich glaube, man sieht so ein bisschen zwei Tendenzen im Markt oder man sieht drei Tendenzen im Markt, wenn man ehrlich ist. Man sieht Banken, die ja klassisch die Chance haben, jetzt tatsächlich in den Dax aufzusteigen. Wie eine Wirecard, wie eine Fidor Bank, wie mittlerweile aber auch eine SWK, eine MHB-Bank. Also sehr, sehr viele Bankhäuser, die so aus dem Unbekannten herauskommen fast. Ich glaube, wenn man sich in dem Markt natürlich auskennt und da stark unterwegs ist, hat man da länger schon von gehört. Aber es sind halt Banken, die vielleicht so in der Grundgesamtheit noch nicht so bekannt waren. Die 2015, als wir gestartet waren, auch noch nicht so divers waren, wie sie es heute sind. Das sind Banken aus meiner Sicht, die für sich akzeptiert und erkannt haben, dass sie eigentlich IT-Dienstleister mit einer Lizenz sind. Das ist so ein Trend, der aus meiner Sicht ganz stark kommt. Also weg von Filialnetzen, weg von der klassischen Kundenhoheit. Sondern hin mehr zu Servicing, zu API-Schnittstellen, zu offener Infrastruktur. Dabei zu sein bei digitalen Trends und so ein bisschen einen Haftungsschirm zu bilden. Dann gibt es aus meiner Sicht Banken, die innovativ versuchen, durch Eigenproduktentwicklung oder Zukäufe oder separate Einheiten an diesem Markt zu partizipieren, sich irgendwie aufzustellen. Dann gibt es aber Trends, die wir sehen, die aus meiner Sicht im Vorstand angekommen und verstanden sind, vielleicht noch irgendwo so in der Topmanagement-Ebene, aber spätestens in der Mittelmanagement-Ebene oder bei den klassischen Mitarbeitern halt nicht mehr gelebt werden. Sondern da wird es halt klassisch als Konkurrenz erkannt. Das heißt, das sind eigentlich Themen, wo Banken sich, ja, fast cover-your-ass-mäßig beteiligen oder Themen einkaufen, die aber nicht in das eigentliche Geschäftsmodell integrieren und letztendlich partizipieren lassen. Das ist aus meiner Sicht eigentlich auch eine Deutsche Bank als Beispiel. Das ist vielleicht ein Stück weit eine Commerzbank mit ihrer Start-up Garage. Die aus meinem Gefühl heraus wie gesagt Zukäufe machen, Kooperationen schließen, sich mal irgendwo still beteiligen, um zu sagen: Wir haben halt irgendwie-. Wir haben mal jemanden mit draufgesetzt, auf das Speedboot. Falls es tatsächlich schneller fährt als wir, dann sind wir zumindest irgendwie mit dabei, aber eigentlich auch nicht wirklich. Wir öffnen aber eigentlich auch nicht die Türen für die Vorteile, die wir als Bank haben. Und dann gibt es sicherlich Banken, wie aus meiner Sicht vielleicht eine ING-DiBa oder so was, die strategische Zukäufe an der richtigen Stelle macht und die sehr, sehr viel auch an AI-Entwicklungen und an der Digitalisierung arbeitet und so ein bisschen in der Mischung unterwegs ist. Das sind so die drei konstruktiven Trends, die ich sehe. Ich sage mal, es gibt auch Bankhäuser, die heute noch darüber lachen und sagen, Digitalisierung wird nicht wichtig sein. Das ist aber eher die Seltenheit geworden.

I: Jetzt hatten Sie gesagt, also Servicing ist ganz wichtig, aber die Kundenhoheit gegebenenfalls nicht. Darf ich da noch mal nachfragen, wie das gemeint war?

R: Na, ich sage mal, eine Fidor Bank gehört vielleicht in diesem Segment noch zu den Banken, die sowohl einen eigenen Kundenstamm haben, mit einer eigenen Marke nach außen auftreten und sagen: Lieber Kunde, wir sind Deine Fidor Bank. Wir bieten Dir das Geschäftskonto und wir bieten Dir den schnellen Kredit. Wir ermöglichen aber auch, dass Fintechs Dir Dienstleistungen anbieten können. Oder Fintechs unsere Lizenz nutzen, um eigene Dienstleistungen anzubieten, die gefühlt gar nichts mehr mit der Fidor zu tun haben, also wie wir das als XXX machen. Wir bedienen uns des Fidor-Lizenzschirms, wenn man so möchte. Unsere Kunden wissen aber nicht zwingend-. Also die hören natürlich von der Fidor, sie sind aber nicht Fidor-Kunde. Eine Wirecard, aus meiner Sicht noch extremer, hat gefühlt keinen eigenen Kunden, hat gefühlt keinen eigenen Kundenauftritt, hat auch kein eigenes Wirecard-Produkt, was jetzt am Markt stark etabliert unterwegs ist. Sondern versteht sich tatsächlich als starkes Servicing getriebenes Unternehmen und tritt wahrscheinlich auch noch im B2B-Markt natürlich auf. Aber das meine ich so ein bisschen mit Kundenhoheit. Ich glaube, eine Wirecard hat für sich zumindest schon mal erkannt: Es geht mehr um Transaktionsvolumen. Es geht nachher darum, ein guter Servicer zu sein, und weniger darum, viele Plakate in der Welt aufzuhängen, um irgendwie Kundenbindung, Kundengewinnung zu betreiben.

I: Wenn man sich jetzt das Thema Fintech mal anguckt, wo Sie ja auch dazugehören, dann gibt es ja verschiedenste Player am Markt, die versuchen, den Mittelstandsmarkt für sich zu gewinnen. Welche, ich sage mal, Disruptive Lending Innovationen sehen Sie, die neben sich am weitesten vorne sind oder die am relevantesten für den Mittelstandsmarkt sind?

R: Also eigentlich sehe ich gar keine disruptiven Ansätze. Ich sehe klassisch-evolutionäre Ansätze. Also das, was wir machen letztendlich, ist Kreditvergabe, wie sie vor 3.000 Jahren funktioniert hat. Wir lösen viele prozessuale und effizienzgetriebene Probleme, die wir auch lösen können, weil wir weniger regulatorische Anforderungen haben. Weil wir bei Status Quo-. Als wir gestartet sind, war nicht die Frage: Welche CD-ROM mit welchem Bankkernsystem muss ich mir kaufen? Sondern halt: Ist es halt Dropbox, Google Drive oder der Microsoft SharePoint? Also wir hatten einfach technisch andere Grundvoraussetzungen, als wir gestartet sind. Deshalb sehe ich aber das, was wir machen, als stark evolutionär und marktergänzend. Ich sehe wenig tatsächlich hochgradig disruptives. Tendenzen wie, sage ich mal, ICOs oder Blockchain Coloured Coin Finanzierung für den Mittelstand sind vielleicht technisch schon angedacht, aber sind noch nicht im Markt etabliert. Was sicherlich daran liegt, wie Sie es am Anfang auch festgestellt haben: Der deutsche Mittelstand ist hochgradig innovativ, was sein Produkt und seine Industrie angeht. Nicht aber, was seine Zulieferung, Prozesse und Dienstleistung angeht. Das heißt, diese ganze Auseinandersetzung des Mittelstandes mit Finanzierungsthemen hat eigentlich noch nicht wirklich gestartet. Und deshalb ist, glaube ich, für jetzt wirklich disruptive Maßnahmen auch gerade kein Player am Markt etabliert. Ich sehe wie gesagt diesen evolutionären Ansatz. Und da sehe ich natürlich, dass-. Ich sage mal, es gibt 196 Plattformen in Deutschland, zirka, die sich grundsätzlich mal mit dem Thema Crowd Finanzierung beschäftigen, da aber mit anderen Schwerpunkten. Also das wäre jetzt nicht zwingend immer

Mittelstand. Manche machen Start-ups, manche machen Immobilien-Finanzierung. In dem Bereich Mittelstand sehe ich vielleicht neben uns-. Ich sehe eine Funding Circle, die sich tatsächlich darauf fokussiert hat, schnelle, kleine Kredite zu vergeben. Funding Circle, Iwoka. Zwei, aus meiner Sicht, der einzig relevanten Player, die bis 100.000, respektive bis 250.000 Euro, Kredite vergeben. Ich sehe in dem Markt, in dem wir uns bewegen, und das ist so 250.000 bis 5 bis 10 Millionen vielleicht, ein sehr unbedienter Markt, neben uns vielleicht noch eine Creditshelf. Ein bisschen anderer Ansatz, aber ein ähnlicher Unternehmerekunde, der diesen Markt bedient. Es gibt eine Comepon, die ein reines Vergleichsportal sind. Das heißt, das ist noch mal ein ganz anderer Ansatz. Das ist eigentlich Transparenzschaffung für den Mittelstand. Das haben auch schon viele versucht natürlich, ein Mittelstandsportal zu sein, ohne ein eigenes Produkt anzubieten. Da ist, glaube ich, eine Comepon ganz gut unterwegs. Aber so XXX wären jetzt aus meiner Sicht die XXX relevanten Anbieter im Markt für Mittelstandsfinanzierung, in welchem Ansatz auch immer, die ich nennen würde. Aus meiner Sicht aber alle evolutionär und keiner hochgradig-.

I: Nicht disruptiv, okay.

R: Je nachdem, wie man disruptiv beschreibt. Aber für mich gehört zu disruptiv auch irgendwo tatsächlich ein maßgeblich anderer Ansatz.

I: Also ich hätte das jetzt genauso definiert wie Sie, nach Pisano, der das ja schön beschreibt: Disruptiv bedeutet, dass man ein neues Geschäftsmodell braucht, aber eine existierende Technik leveraged. Also dass ist diese Kombination.

R: Ja. Also wie gesagt, man kann sich darüber immer streiten. Ich sitze seit drei Jahren im Panel. Und immer, wenn ich gefragt werde, was macht Ihr Disruptives, sage ich: Das ist eigentlich was Evolutionäres. Weil so verstehen wir uns. Also wir verstehen bei uns auch immer Technologie am Ende des Tages als Auslöser, um effizient zu sein und exzellent zu sein. Das heißt, einen höheren Kundenbedarf zu decken, eine höhere Kundenwertschöpfung, einen geringeren Kundenaufwand. Und auf der anderen Seite: Effizienz heißt für uns, auch intern die Prozesse so im Griff zu haben, dass der Aufwand für uns in der Prüfung, in der Vorarbeit, in der Ausarbeitung so gering ist, dass es für uns einfach Spaß macht, auch 250.000 Euro zu finanzieren. Ich glaube, eine Bank macht bei einer 25 Millionen Euro Finanzierung ein sehr ähnliches Vorgehen, rein produktseitig, wie wir es machen. Nur mit deutlich ineffizienteren Prozessen, mit deutlich höherem Aufwand in der Due Diligence, zurecht mit einem deutlich höheren Aufwand in der Due Dilligence, und lässt deshalb unseren Teil liegen. Das heißt, wir besetzen eigentlich mit einem effizienteren Produkt einen Marktbereich, fühlt sich für mich aber nicht hochgradig disruptiv an.

I: Okay. Sie haben es eigentlich schon genannt, das wäre meine nächste Frage: Was so die Value Proposition ist. Warum jetzt der Mittelständler in Zukunft gegebenenfalls gar nicht mehr auf seine Hausbank zugeht, sondern entweder auf Comepon, um erst mal zu vergleichen, oder Kapilendo, um direkt einen Kredit anzufragen. Also was kriegt er besser? Oder kriegt er es schneller? Was ist sozusagen der

USP, was die Bank jetzt einfach ihm gar nicht mehr anbieten kann und ihm deshalb die Tür zu anderen Playern aufmacht?

R: Ich weiß nicht, wie es eine Compeon beschreibt, aber aus meiner Sicht ist so eine Compeon dieses Aufbereiten der Daten, schnelles Verteilen an viele Anbieter, um am Ende des Tages die günstigste Finanzierung zu bekommen. Das Thema günstigste Finanzierung steht bei uns gar nicht auf der Fahne. Sondern die Vorteile, die wir gegenüber den mittelständischen Unternehmen-. Wir haben ein zweiseitiges Geschäftsmodell. Das heißt, manchmal sind Vorteile für den Mittelständler nicht zwingend Vorteile für den Anleger. Die Vorteile, die wir für den Mittelständler bringen, sind allein auf der Finanzierungsproduktebene. Wir können Branchen finanzieren, an denen sich Banken ein bisschen schwerer tun. Sei es jetzt eine Gastro-Branche, sei es Spedition oder ähnliche Themen. Also wir haben weniger Branchenausschlüsse. Wir können Unternehmen finanzieren, die in der heutigen Zeit immer mehr wert werden und einen immer größeren Anteil an der Wertschöpfung haben. Die keine materiellen Vermögenswerte besitzen. Also wo ein Unternehmen halt stark brandgetrieben ist, kundengetrieben ist, aber wahrscheinlich nicht ein riesiges Anlagevermögen aufgebaut hat. Weil wir am Ende des Tages-. Wir arbeiten ohne dingliche Sicherheiten. Damit können wir auch einen Schritt weitergehen als die Bank. Also wir können auch noch mal Zusatzfinanzierer werde. Wenn der Kunde sagt, ich habe jetzt aber die dinglichen Sicherheiten komplett ausgeschöpft, ich brauche aber noch mal 100.000 Euro, um ein onlineshop zu bauen, dann können wir das Thema bedienen. Wir sind am Ende des Tages unbürokratischer. Das heißt, wir brauchen etwas wenig Information in der Zulieferung. Wir haben weniger Reporting-Pflichten also die klassische Bank. Das heißt, wir sind weniger einschränkend im Daily Business. Das hat natürlich alles im Umkehrschluss-. Wenn man mit klassischen Finanzanbietern spricht, die sich auf 5 Millionen, 10 Millionen Tranchen fokussieren, die sagen natürlich: Ja, Euer Due Diligence Prozess ist sehr grob. Worauf streben wir für den Anleger? Wir streben auf einen vernünftigen Expected Return. Worauf streben wir nicht? Verhinderung von Einzelausfällen. Weil das lässt unser Geschäftsmodell einfach nicht zu. Also wir können bei einer 250.000-Euro-Finanzierung nicht vier Wochen Due Diligence vor Ort beim Unternehmen machen. Am Ende des Tages machen wir aber auch nicht zehn Transaktionen, wenn wir 100 Millionen machen im Jahr, und können uns das als einen Ausfall nicht erlauben. Sondern wir machen wahrscheinlich 60 bis 80 bis 100 Transaktionen im Jahr und rechnen dadurch natürlich auch damit, dass wir mal 10, 12, 15 Prozent Ausfallquote haben, die insgesamt aber immer noch einen vernünftigen Expected Return bringt. Das ist der ganz klare Ansatz, den wir haben. Das heißt, für den Unternehmer deshalb wieder Vorteil. Auf der anderen Seite unbürokratischer, weniger Reporting-Aufwand. Wir können ein bisschen weiter gehen im Risiko. Wir können damit umgehen, wenn es moderne Finanzierungszwecke sind, die Online-Shop oder so was heißen oder Digitalisierung, wo die Bank sagt: Kann ich nicht greifen, kann ich nicht ausbauen und verkaufen. Das sind Themen, die wir gut bespielen können. Plus, wir haben die ganzen regulatorischen Vorgaben nicht. Also wir haben keine Eigenkapitalvorschriften. Wir können überregional finanzieren. Wir können ein Unternehmen auf Basis seiner Kapitaldienstfähigkeit auch weiterfinanzieren, wo eine Bank vielleicht sagt: Jetzt muss ich mal Stopp machen, weil ich habe relativ viel von Dir schon in meinen Büchern. Ja, die Kapitaldienstfähigkeit würde es zulassen. Aber ich habe

entweder relativ viel von Dir in meinen Bücher oder relativ viel von Deiner Branche bereits in meinen Büchern. Wir nehmen nie etwas in unsere Bücher. Das heißt, jede Einzelfinanzierung geht an eine andere Gruppe an Investoren. Dadurch habe ich nie dieses Klumpen-Risiko, was ich aufbaue, sondern habe letztendlich die Möglichkeit, dort einfach ein bisschen flexibler zu agieren.

I: Passiert das sozusagen in einer logischen Sekunde? Also das heißt, das ist sofort verbrieft an den Investor? Oder erhalten sie das erst mal vorübergehend, wie so ein Broker?

R: Sie erhalten das tatsächlich gar nicht. Es erhält keiner, wenn man so möchte, sondern die ganzen Verträge sind in aufschiebenden Bedingungen erarbeitet. Das heißt, ich beschreibe es immer metaphorisch ganz gerne damit, dass ich sage: Bei einem klassischen Kredit gehe ich zur Fidor Bank und sage: Der Kunde stellt sich vor, einen Kuchen mit 20 Stücken zu haben. Liebe Fidor Bank, würdest Du den backen, wenn ich in meinem Laden 20 Stück verkauft habe? Und dann verkaufe ich nach und nach. Der Anleger wartet. Und wenn ich 20 verkauft habe, sage ich: Fidor, jetzt backen. Kaufe den Kuchen an und verkaufe die Stücke in der gleichen Sekunde weiter an die Anleger. Das ist letztendlich so ein bisschen die Logik dahinter. Das heißt, es ist nie in unseren Büchern. Es ist in einer Sekunde in den Büchern der Fidor Bank, wird durch uns angekauft und weiterverkauft. Aber diese Verträge sind in Kette quasi geschrieben. Und dadurch geht das Risiko direkt an den Anleger über.

I: Verstehe. Jetzt noch zwei provokative Fragen.

R: Gerne!

I: Ich hoffe, die sind nicht zu provokativ. Aber Sie dürfen ja jederzeit sagen, Sie möchten nicht antworten.

R: Zu provokative Fragen gibt es nicht!

I: Man fragt sich natürlich immer, und das habe ich andere Fintechs auch gefragt: Gibt es ein Thema Vertrauen? Weil ja viele Fintechs ziemlich neu oder frisch am Markt sind mit ihrem Geschäftsmodell. Erfahren Sie da von Unternehmen Aussagen oder Panels oder wie auch immer in Akquise-Gesprächen, dass die sagen: Na ja, mir ist dann jetzt irgendwie eine Incumbent Bank, die seit vielen, 50, keine Ahnung, 100 Jahren am Markt ist, doch lieber. Vielleicht auch, wenn Ihr Produkt jetzt erst mal besser klingt. Oder ist das eigentlich eine Ausnahme?

R: Nein. Das ist der Normalfall. Also es ist nicht so, dass wir das häufig erfahren und häufig tatsächlich gesagt bekommen. Sondern es ist mehr so, dass wir es einfach natürlich noch in der Nachfrage sehen. Also wir haben 130 Projekte finanziert, so an die 35, 40 Millionen Euro. Das ist für den Finanzierungsmarkt verschwindend gering und verhältnismäßig wenig dafür, dass wir eigentlich kaum provokative Fragen zu unserem Geschäftsmodell kennen. Also zu: Was macht einen Kredit denn jetzt wirklich schlechter für den Unternehmer? Also es ist schon so, dass natürlich einfach dieses Vertrauensthema noch da ist. Viele Unternehmer arbeiten mit ihrer Hausbank zusammen, haben sich noch nicht wirklich geöffnet, weitere

Finanzierungskanäle dazu zu nehmen. Hören viel mit Investitionen auf, wenn die Hausbank sich zurückzieht. Das sind Themen, die wir sehen, die wir ganz stark sehen. Wo wir auf der anderen Seite aber auch sehen, dass gerade Kunden, die bei uns den ersten Kredit gemacht haben, revolving und wieder finanzieren, und dann eigentlich nicht mehr den Weg zurück zur Hausbank gehen wollen. Also eine sehr, sehr hohe Kundenzufriedenheit aus allen Kundenumfragen bekommen, deshalb auch starke Wachstumsraten haben. Aber definitiv, wir befinden uns in einem Markt, wo das Thema Vertrauen in Anbieter wahrscheinlich noch das Maßgebliche ist. Also Bekanntheit ist wahrscheinlich das Nummer-eins-Problem. Bekanntheit von alternativen Finanzierungsmöglichkeiten. Und danach kommt es dann sicherlich zum Thema Offenheit des Unternehmers, sich mit diesen Finanzierungsmöglichkeiten auseinanderzusetzen. Das ist nicht zwingend immer nur Vertrauen, sondern das ist manchmal auch einfach die Lust, das zu tun, die vielleicht gar nicht da ist. Bis hin dann natürlich zu: Kann ich nicht einschätzen, weiß ich nicht. Das sind Themen, an denen wir natürlich arbeiten, wo-. Ich sage mal, wir haben jetzt Unternehmen finanziert, die man durchaus auch kennt. Sei es jetzt eine XXX in XXX, sei es eine XXX, sei es eine Wachstumsfinanzierung, also im jüngeren Unternehmensbereich jetzt auch eine XXX. Also wir haben so ein paar Unternehmen dabei, wo wir natürlich Testimonials haben. Wo ein bisschen Renommee dann auch mitschwingt und ein Unternehmen sagt: Gut, wenn XXX jetzt bei denen finanziert, können die irgendwie nicht-, können es zumindest keine Betrüger sein. Das sind Themen, die wir natürlich daraus erarbeiten müssen. Aber definitiv, Vertrauen ist wahrscheinlich noch eines der Hauptthemen. Und das hat natürlich auch noch irgendwie so eine Markenstärke einer Deutschen Bank beispielsweise. Also man muss auch ganz offen sagen: Wir hätten uns so viele Skandale wie die Deutsche Bank nicht leisten können! Da sieht man einfach, wie viel Standing das Bankwesen in Deutschland dann natürlich auch noch hat.

I: Zurecht?

R: An vielen Stellen. An manchen Stellen halt nicht.

I: Also wenn ich es richtig verstehe: Das Geschäftsmodell basiert darauf, dass man dem Unternehmen in einem sehr schlanken und leanen Weg ein Kreditangebot zukommen lässt. Und der Kredit wird sofort an einen Investor verkauft. Wenn ich jetzt annehme, der Zins, also der Zins der Einlagefazilität, steigt, dann wird es ja so sein, dass Investoren wieder auf, ich sage mal, sichere Anlagen zurückgehen. Jetzt ist es ja so, dass man in sicheren Anlagen eigentlich eine Negativverzinsung hat und sich deshalb immer weiter anderen oder weiteren Anlagen öffnet. Sehen Sie da Gefahren, dass Investoren in Zukunft weniger in Kredite investieren, gerade vom Mittelstand?

R: Also eine Gefahr ist natürlich immer, also bei einem steigenden Zinssatz, wenn es mehr sichere Hilfen gibt, die, sage ich mal, wieder so diese Mindestrendite, die die Leute erwarten, von drei, vier Prozent bieten, dort hinzugehen. Zum einen sehe ich aktuell den Zinstrend da noch nicht so richtig hingehen. Ich glaube, wir haben da noch für unsere Verhältnisse, für unser Gefühl als junges Unternehmen, wo die Uhren sehr schnell ticken, noch relativ viel Zeit. Auf der anderen Seite sind wir aktuell 80 Prozent-. Also vielleicht nur noch als Ergänzung zu Ihrer Zusammenfassung des Geschäftsmodells: Wir sind 80 Prozent Retail

finanziert. Das heißt, ein Unternehmen wird auf unserer Plattform dargestellt. Und es sind einzelne Privatinvestoren, die sich an diesem Unternehmenskredit beteiligen. Das heißt, ich habe nicht ganz so eine Abhängigkeit vom klassischen Zinsmarkt oder vom Markt der professionellen Investoren. Sondern ich habe heute auch viele Retail-Investoren, die-. Natürlich, mit steigendem Zinsniveau würden auch bei uns die Kreditzinsen steigen, weil wir natürlich immer eine vernünftige Risikoverzinsung bieten wollen. Weil wir immer auf einen Expected Return hinarbeiten, der dann dementsprechend auch wieder mit hochgeht. Also ich glaube, dass man da durchaus auch weiterhin noch attraktive Angebote bieten kann als Beimischung eines Portfolios. Von daher sehe ich Gefahren in diesem Trend, glaube aber, dass sie nicht das Geschäftsmodell zerstörend sind, sondern sicherlich an der einen oder anderen Stelle beeinträchtigen, wo man gucken muss. Wie kann ich dagegen oder damit reagieren?

I: Sie hatten das vorher so beschrieben: Es gibt, ich sage mal, Banken, die strategisch clever kooperieren oder sich Zukäufe leisten. Es gibt Banken, die nur das Nötigste machen, um da mal zu gucken, wer jetzt wirklich sozusagen auf dem Aufwärtsstrudel sitzt, um dann noch aufspringen zu können. Dann gibt es ganz andere, frische, neue Banken, wie zum Beispiel eben auch die Deutsche Handelsbank oder die, die Sie genannt hatten, die Fidor und so weiter. Inwieweit sehen Sie, jetzt mal ausgehend von Ihrem Geschäftsmodell, eine Kooperation als Möglichkeit oder einen Merge? In dem Fall jetzt mit Fidor ist es ja schon Bestand. Aber vielleicht noch grundsätzlicher. Dass man nicht nur mit den Fidors dieser Welt kooperiert, sondern auch mit den Deutsche Banken, mit den Commerzbanken dieser Welt, die vielleicht eher den Weg genommen haben: Ich bin mal ganz vorsichtig, was Digitalisierung betrifft und springe dann eben nur drauf auf, wenn es dann wirklich nach oben geht. Ist das aus Ihrer Sicht ein Bestreben von Fintechs, dass man sich auch mit diesen Banken zusammentut? Und gibt es da einen Mehrwert für beide Seiten?

R: Also es sollte aus meiner Sicht immer ein Bestreben sein. Also es sollte ein Bestreben sein, ganz klar zu verstehen, dass, ich glaube, alle Fintechs, die es zurzeit am Markt gibt, keine vollständig ablösende Rolle gegenüber der klassischen Finanzindustrie haben, sondern immer eine ergänzende Rolle gegenüber der klassischen Finanzindustrie haben. Also wie ich vorhin gesagt habe, wir einen Ticket Bereich mit abbilden, der bei Banken häufig einfach liegengelassen wird. Das heißt, natürlich sehe ich jetzt klassisch-. Nehmen wir mal irgendwie die klassische Sparkasse mit der dazugehörigen Landesbank. Das ist genau dieses klassische Umfeld. Die Sparkasse sagt halt irgendwie bis 500.000, 1 Million kann ich selbst entscheiden. Habe ich eine 3-Millionen-Kreditanfrage auf dem Tisch, wende ich an meine Landesbank. Und meine Landesbank sagt mir. Ist mir eigentlich zu klein. Ab 10 Millionen können wir wieder sprechen. Das heißt, diese Banken merken natürlich auch, dass sie diesen klassischen White Spot in der Mitte haben eines Produktes, was wir sehr gut bedienen können. Das heißt, wir sehen das auf dem Wege: Wir vergeben auch nachher ein Kapital. Das heißt, wir arbeiten mit sehr vielen Banken zusammen, um Fremdkapital-Finanzierung der Bank überhaupt erst möglich zu machen, weil wir die Eigenkapitalbasis des Unternehmens stärken, indem wir nachher ein Kapital zusätzlich mit reingeben. Also da ist unsere Produktpalette ein bisschen breiter. Das heißt, wir sind heute schon kooperativ am Markt unterwegs. Wie gesagt, ich glaube, das ist ein absolutes Ergänzungsprodukt in den Markt. Und ich sehe kaum Fintech-

Produkte, die wirklich komplett ablösend sein könnten, sondern die wirklich auch einfach nur ergänzend sein können oder eigentlich nur ergänzend sind. Deshalb sollte man gegenüber den Kooperationen aus meiner Sicht sehr offen sein. Die Offenheit besteht heutzutage, glaube ich, von Fintechs ein Stück weit mehr als von den Banken. Nicht in bilateralen Gesprächen, aber in offiziellen Gesprächen. Und man in offiziellen Gesprächen als Bank einfach diesen Weg noch nicht so richtig bereit ist zu gehen. Die Frage ist aber auch: Ist es nachher die Bank? Oder ist es nicht zum Beispiel ein-? Also eigentlich bietet man ja eine Dienstleistung-. Also wir bieten eine Dienstleistung für das mittelständische Unternehmen an. Der Mittelständler bezieht viele Dienstleistungen im Verlauf eines Tages, in Anführungszeichen. Also sehen wir natürlich alle Kooperationspartner als spannend, die uns helfen, dieses Thema Reputation, Bekanntheit zu überwinden. Das heißt, ich könnte mir genauso gut vorstellen, mit einer Deutschen Telekom zu kooperieren, die am Ende des Tages sagt: Ich kann zu jedem Handy-Vertrag auch die Finanzierung noch dazugeben. Und aus dieser Perspektive kommend sollte man sich als Bank natürlich schon die Frage stellen: Wer sagt mir denn eigentlich, dass ich tatsächlich die absolute Hoheit im Bereich Finanzierung habe? Warum ist es nicht nachher jemand anderes, der vielleicht da-? Es kann ja auch klassisch-. Ich sage mal, ich habe als Unternehmensberater für Siemens eine Bank gegründet, die am Ende des Tages gesagt hat: Wir machen unsere Absatzfinanzierung von irgendwie großen Solar-Parks in Afrika jetzt immer selbst, weil Banken uns nie vernünftigen Konditionen anbieten konnten, weil Banken nie das Risiko richtig verstanden haben. Das heißt, wir gehen diese Themen jetzt einfach selbst an. Also ich glaube, eigentlich braucht es von beiden Seiten-. Also Fintech muss man verstehen: Wir ergänzen den Markt. Wir haben ein Reputationsthema, an dem wir arbeiten müssen. Wir haben Bekanntheitsthemen. Deshalb sollte man gegenüber einer Kooperation immer offen sein. Als Bank aus meiner Perspektive sollte man das auch anfangen wahrzunehmen. Und da gibt es solche und solche.

I: Ich hätte zum Abschluss noch zwei Thesen, die ich aufgestellt habe. Und da hätte ich Sie gebeten um Ihre Einschätzung. Die erste These ist: Das klassische Corporate Banking, also das Mittelstandsbanking, ist nicht digital genug, ist nicht zu automatisiert. Also viel zu händisch, viel zu viele Personen in den Prozessen integriert. Das Investment Banking funktioniert aktuell nicht. Es gibt Lending-Angebote von Plattformen, von Ihnen beispielsweise, von Fintechs, von gegebenenfalls Amazon mit Merchant Finance, über die wir noch gar nicht gesprochen haben. Es gibt Crowd Lending. Und das Gefühl, das so ein bisschen aufkommt, ist gerade, dass Banken, also Incumbent Banks, die Deutschen, die Commerzbänker, dass die zu Third Party Providern werden. Wie weit sind wir da schon? Oder ist das einfach aus der Luft gegriffen?

R: Also ich glaube, wir sind in vielen Bereichen da schon sehr weit. In vielen Bereichen sind wir schon an dem Punkt angekommen, dass jetzt das klassische Corporate Banking einer Bank viele Kunden einfach liegenlässt. Das spürt die Bank vielleicht heute noch nicht so richtig, weil der Kunde noch nirgendwo anders, sage ich mal, seinen Hafen gefunden hat und damit irgendwie man immer noch einen hohen Marktanteil hat und nicht merkt, dass Marktpotenzial liegengelassen wird. Ich glaube, da ist man aber schon sehr weit. Ich würde für mich diese These mal-. Also ich würde nie die These aufstellen zu sagen, das Corporate Banking ist nicht digital genug und wird deshalb nach und nach ausscheiden. Sondern ich würde mal die These aufstellen sozusagen: Aufgrund der Tatsache, dass es nicht digital und automatisiert

genug ist, kann es sich eigentlich nur noch auf Cases fokussieren, bei denen man nicht wirklich digital und automatisiert unterwegs sein kann. Und das ist für mich, sage ich mal, eine Finanzierung größer 100 Millionen. Das heißt, aus meiner Sicht wird es die klassischen Corporate Banker der heutigen Welt schon noch geben, aber fokussiert auf ein sehr, sehr hohes Niveau, was die Volumen angeht. Dann wird es den Mittelmarkt geben, der komplett abgebildet werden wird durch Technologie-Anbieter, Fintechs, Fintechs mit Bank-Kooperationen, wie auch immer. Und dann wird es aus meiner Sicht den wirklichen Quick and Dirty Markt geben bis meinetwegen eine Million Euro, als den Kleinstmittelstand. Der wird definitiv nicht von irgendwem bedient werden, der sich Fintech nennt oder Bank. Sondern aus meiner Sicht wird der von jemandem bedient werden, der einfach Technologie-Unternehmen ist, also genau wie angesprochen der Amazon. Ich muss kein Finanzverständnis haben, um 50.000 Euro Betriebsmittel zu vergeben. Sondern ich muss eine große Daten-Grundgesamtheit haben, um das zu tun, und einen gezielten Einblick in das Geschäftsmodell des Unternehmens. Deshalb ist bei uns auch der ganz klare Fokus sozusagen-. Wir fokussieren uns eher auf irgendwie so eine Viertelmillion, halbe Million bis 10 Millionen, Tendenz steigend, also uns oben ins Corporate Banking hineinzubewegen, wo mir die Digitalisierung auch nicht so viel hilft. Weil das ist genug Marge drin und da ist auch genug Aufwand. Ich will aber genauso nicht in die andere Richtung, wo ich eigentlich keine Finanzkompetenz mehr brauche. Ich weiß nicht, ob das Ihre These beantwortet hat oder?

I: Doch, hat sie! Und hat sogar schon meine zweite Frage, die ich Ihnen noch gestellt hätte, vorweggenommen. Aber das möchte ich gerade mal zusammenfassen, weil ich Sie fragen wollte: Wenn Sie jetzt die Möglichkeit hätten, auf einer grünen Wiese einen Finanzierungspartner für den Mittelstand zu bauen, was hätte der? Oder was müsste der als Eigenschaften mitbringen, damit er den künftigen Finanzierungsbedarf deckt? Das wäre jetzt meine Frage gewesen. Wenn ich Ihnen jetzt einmal das vorwegnehmen darf und noch mal sozusagen aktiv zuhöre, dann hatten Sie jetzt gesagt: Bis zu einer Million ist es eigentlich Plain Vanilla. Da kann man auf einer Basis von vielen Daten, die man mit Algorithmen vielleicht zusammenträgt, ziemlich gut entscheiden. Da muss man sozusagen kein Finanzverständnis haben. Aber einer Million ist es dann schon schwieriger. Da wird man auf volldigitale Produkte setzen, auf Plattformen setzen, auf Fintechs, die einfach eine ganz clevere, schnelle und leane Due Diligence machen. Und dann gibt es irgendwo den großen Corporate Banking Markt, wo man vermutlich die Zeit gar nicht mehr als den wichtigsten Faktor einschätzt, weil es da um so große Volumina geht, dass da sozusagen die Due Diligence auch gerne mal eine Woche länger brauchen darf. Ist das jetzt ganz grob gesagt mal Ihre Richtung? Oder was würden Sie da sozusagen noch ergänzen, wenn Sie den Finanzierungspartner auf der grünen Wiese aufstellen?

R: Nein, ich würde es wahrscheinlich tatsächlich-. Wenn man auf der grünen Wiese startet, würde ich auch sagen: Für alles bis eine Million definitiv darauf warten, dass Amazon, Facebook, Google das Ganze machen, weil das ist reine Technologie. Das hat nichts mehr mit Finanzen zu tun, weil die Prüfprozesse dahinter quasi ausreichend sind oder ich keinen großen Prüfprozess brauche, völlig richtig. Oder ich sage mal, vielleicht hochgehend bis 2 Millionen, 2,5 Millionen, irgendwann mal. Alles von 2,5 bis vielleicht 50 Millionen wird Plattform-Geschäft werden aus meiner Sicht. Bis hin zu Corporate Finance Plattformen.

Also da wird es wieder die geben, die sagen: Ich kann irgendwie ganz gut 2,5 bis 10. Und dann wird es die geben, die sagen: Ich fahr schon mal da hin und analysiere noch mal ein bisschen die Struktur. Aber dann habe ich trotzdem irgendwie Plain Vanilla Produkte von 10 bis 50. Und dann wird es oben raus den klassischen Corporate Banker geben, der sich dann halt hinsetzt und tatsächlich gemeinsam irgendwie mit der KfW und der IPEX überlegt, wie jetzt die nächste Milliarde für den Hamburger Hafen zusammenkommt. Das wird Bankenhoheit bleiben. Auch völlig zurecht. Aber ich sage mal, ein großer Teil der Bankenhoheit ist ja heute auch noch Kundenstamm mit viel Filialsterben. Mit, sage ich mal, auch Fintechs, die sind für uns natürlich auch durchaus hilfreich, viele Fintechs, die im Zahlungsverkehr unterwegs sind. Ich würde es selbst nicht machen wollen. Ich hätte es selbst nicht gebaut. Ich finde es aber praktisch, wenn viele Mittelständler ihren Zahlungsverkehr Richtung Fintechs umlegen, weil es natürlich einfach die Bindung zur Bank so ein Stück weit stört und der Mittelständler viel einfacher bereit ist zu sagen: Gut, ich spreche auch gerne mal mit Dir über Finanzierung. Weil ich habe gar nicht mehr dieses Thema, dass mir meine Hausbank dann sagt: Huh, aber dann darfst Du auch Deinen Zahlungsverkehr bei mir nicht mehr machen! Also ich glaube, das wird schon eine spannende Zeit für die Banken, ja.

I: N26, wenn ich die jetzt einfach mal anspreche plakativ, dann sind die jetzt ja so ein total digitales Produkt und brechen jetzt erst vielleicht mal die Beziehung. Wobei die ja auf der Privatkunden-Ebene sind. Glauben Sie, dass das der erste Schritt ist von N26? Dass man dann sagt, na ja, der zweite Schritt wird dann wirklich auch Kreditvergabe sein, weil damit-? Ich meine, die Marge bei Kreditvergabe ist natürlich schon noch höher wie bei einer klassischen Transaktion von München nach Frankfurt.

R: Ja. Vor allem, weil heute ja noch gar keine Transaktionskosten laufen. Also es ist ja noch kein Geschäftsmodell da, wenn man möchte, an dem verdient werden kann. Also das glaube ich schon, dass man sich zum einen Richtung Firmenkunden entwickelt, weil Firmenkunden da doch schon noch spannender sind. Und dann sicherlich nach und nach Dienstleistungen dazu nimmt. Ob man die selbst macht, ist dann so die Frage. Oder ob man nicht am Ende des Tages beispielsweise sagt: Man kann auf N26, wenn man seinen Firmenkunden-Account da hat, einen XXX-Kredit mit anfragen, einen Funding-Circle-Kredit, einen Amazon-Kredit. Und man kriegt aber auch guten Zugang zum Corporate Finance Banker. Dann ist es letztendlich irgendwie-. Dann hat man es ganz gut geschafft, sich als Starbucks zu positionieren, aber weder Kaffee noch Tee zu machen, sondern ihn einfach nur teuer zu verkaufen. Also das kann sicherlich ein Trend sein. Wo man aber natürlich auch gucken muss: Schafft man es, Reputation und Vertrauen auch da aufzubauen? Weil natürlich hat man da ein extrem gutes Beispiel als Fintech, was einfach Kundenwachstum angeht. Wobei, ich glaube, die Quote an Zweitkonten, die man dort hat, irgendwie bei fast 80 Prozent liegt. Also ich kenne viele natürlich in der Fintech-Branche, die auch ihr N26-Konto aufgemacht haben. Es hat aber keiner sein Gehaltskonto dort. Das sind halt irgendwie so Spielkonten, wo dann halt mal tausend Euro liegen und man sich freut, dass man jetzt irgendwie das gut zugeordnet gekriegt hat. Aber wenn man dann die Frage stellt, würdest Du Dein Gehaltskonto dahin umziehen, heißt es dann doch auch: Mmh, na, weiß ich nicht, ob ich den Jungs so viel vertraue. Also das ist das gleiche Thema. Und das werden die sicherlich auch überwinden müssen. Und da insofern auch wieder die Frage ne sehr starke Strategie sich gegen die Bank zu positionieren. Es gibt jetzt, glaube ich,

irgendwie jetzt diese No-Bullshit-Kampagne und so. Das dürfte vermutlich auf den N26-Slogan ansprechen: Banking. But without the bullshit. Kann ein Weg sein. Also bin ich auch mal gespannt.

I: Okay. Na, warten wir ab! Finde ich total spannend. Jetzt erst mal vielen herzlichen Dank für unser Gespräch. Ende der Transkription

INTERVIEW 7/11

Name der Datei: XXX

I: Genau. Ok Herr XXX, das Thema war ja, dass die SMEs noch nicht soweit sind in Richtung Industrie 4.0 die sind zwar innovativ und verändern sich, die regulatorische Seite, also die Makroökonomik verändert sich auch. Jetzt wäre meine erste Frage an Sie: Alles verändert sich um die Bank drumherum, wie verändert sich die Bank?

R: Das ist ja schon ein Thema für eine Doktorarbeit an sich, würde ich mal unterstellen. Meinen Sie in Bezug auf das Thema Finanzierung?

I: Wenn wir das Thema Finanzierung jetzt einfach mal in den Fokus stellen, genau.

R: Ja, also ich sage mal so, ich bleibe einfach mal bei den Trend, den wir schon viele Jahre sehen. Wenn Sie sich verschiedene Finanzierungsinstrumente anschauen, dann werden Sie feststellen, dass in der Regel auf der Finanzierungs- oder Unternehmensfinanzierungsseite Produkte in der Vergangenheit offenbar schon entwickelt worden sind mit dem Ziel, dass man auf die großen internationalen Player letztlich zugeht. Für die sind am Anfang die ersten größeren Anleihen entwickelt worden. Für die sind auch und das ist das Geschäft in dem ich letztlich arbeite, Anfang der siebziger Jahre, oder 1970er Jahre muss man ja sagen, das Produkt Konsortialkredit entwickelt worden. Und was wir dann über die Jahre sehen ist, dass diese Produkte auch immer kleineren Unternehmen am Ende zur Finanzierung zugänglich gemacht wurden. So wenn man sich das anschaut dann bedeutet das in der Konsequenz und das findet man auch so ein Stück weit wieder in meinem eigenen Tun, man hat früher angefangen Konsortialkredite zu machen für die Daimlers, für die Telekoms dieser Welt. Anfang, Mitte der 90er Jahre habe ich selber angefangen in diesem Geschäft tätig zu werden, allerdings auch damals mit dem ganz klaren Fokus auf das Thema Mittelstand. Damit ist man hergegangen und hat gesagt, wir wollen also Konsortialfinanzierung vielleicht für 50, 60, 70 Millionen Euro plus arrangieren. Darunter erschien es aus unserer Sicht damals ökonomisch nicht sinnvoll. Heute oder wir haben-. Unsere Wettbewerber haben den Trend ein bisschen früher erkannt. Die XXX selber ist in das Geschäft der Konsortialkredite für SMEs jetzt vor gut vier, fünf Jahren eingestiegen. Damals haben wir ein Team gegründet was sich letztlich ausschließlich der Konsortialfinanzierung für SMIs orientiert. Das heißt konkret, wir machen auch heute Konsortialfinanzierung ab der Größenordnung von über 20, 25 Millionen Euro. Also um Ihre Frage zu beantworten, im Finanzierungsbereich hat sich so die XXX verändert. Ein weiteres, was sich die XXX auch verändert, das Gleiche gilt auch im Übrigen für Kapitalmarktprodukte oder kapitalmarktnahe Produkte. Ich will da insbesondere mal den Schuldscheinmarkt nennen. Da haben wir in der Vergangenheit sicherlich auch nur Schuldscheine im oberen zweistelligen, unteren dreistelligen Millionenbereich gesehen. Da sind wir heute ähnlich unterwegs, dass wir sagen, auch mit den Schuldscheinen trauen wir uns theoretisch zu ab 20, 30 Millionen Euro in den Markt zu platzieren. Also was Sie sehen ist Finanzierungsprodukte fangen in der Regel bei den großen Tickets oder bei den großen Unternehmen an

und brechen sich dann immer weiter runter. Also man fängt bei den Global Corporates an, da kommt man irgendwo zu dem gehobenen Mittelstand, dann kommt man zum kleineren Mittelstand wie wir das in der Vergangenheit gesehen haben. Und daran haben wir uns als Bank auch orientiert, indem wir eben auch Einheiten geschaffen haben, die sich dann eben auch um die kleineren Adressen, um die kleineren Kunden kümmern. Mit solchen Kapitalmarkt- Produkten oder auch bei Bankfinanzierung. Hilft Ihnen das?

I: Wenn ich es richtig verstehe, dann ist der Trend sozusagen, man wartet ab was für neue Finanzierungsformen man den Corporates, den Large Caps sozusagen oder Corporations bereitstellen kann und wenn man da neue Finanzierungsformen entwickelt hat, dann wird man prüfen ob das auch für kleinere Firmen möglich ist.

R: Richtig. Und das hat auch glaube ich praktisch etwas damit zu tun, dass die Entwicklungskosten für neue Produkte halt immer relativ hoch sind. Das heißt, ob das richtig ist oder falsch vom Anfang her, da mag man sich lange drüber streiten, aber das heißt man fängt gerade an und ganz häufig entstehen Finanzierungsformen auch eher durch ein besonderes Bedürfnis eines einzelnen Kunden. Und dann gucken sie eben, dass sie sagen ich entwickle ein Produkt und gucke mal, dass ich dann auch mit dieser Erstentwicklung sozusagen schon gleich profitabel bin. Das ist so ein bisschen die Herangehensweise der Banken. Ob das richtig ist, da kann man lange drüber streiten, ob man nicht vielleicht auch mal moderne und innovativere Unternehmen machen auch mal mit einer kleinen Einheit anfangen und mal gucken ob das fliegt oder funktioniert und es dann irgendwo weiter zu verbessern. Da entscheiden sich eben die Banken regelmäßig anders und sagen nein, wir machen erst was für die Großunternehmen und dann brechen wir es auf immer kleinere Einheiten runter. Genauso.

I: Ok. Sehen Sie denn aktuell in dem Bereich Corporations oder Large Caps schon gewisse Entwicklungen, die gegebenenfalls auch schon von Fintechs oder von Neo-Banken vorangetrieben werden?

R: Ja, also ich glaube ein Trend der so ein bisschen stattgefunden hat die letzten Jahre ist das diese gleiche Entwicklung kann im Übrigen auch alternative Finanzierungspartner sage ich mal vorgenommen. Also wenn sie irgendwann im Gespräch noch mal auf das Thema Debt Fonds im Wesentlichen aus dem angelsächsischen Bereich, auch die haben sich in der Anfangsphase oder auch Versicherungsgesellschaften eher immer um die großen Corporates gekümmert, idealerweise wo es vielleicht öffentlich zugängliche Informationen gab, wo es Public Ratings gab et cetera, um in diesen Bereich zu investieren. So das ist ein Trend. Das andere was man sich-. Also sprich als eine Investoren- und Finanzierungsgruppe die sicherlich auch ein bisschen weiter runterkommt. Ich glaube Stand heute kann man sagen, dass die nicht bei den SMIs angekommen sind. Ein zweites Thema was wir gesehen haben ist, dass insbesondere sehr erfolgreiche mittelständische oder familiengeführte Unternehmen in Deutschland selber anfangen sozusagen eine Unternehmensbank aufzubauen. Und mit dieser Bank im Wesentlichen ihren Absatz finanzieren, also ganz häufig jetzt eine Absatzfinanzierung oder eine Exportfinanzierung nicht mehr bei einer Bank einkaufen oder ich sage mal bei den eingeschungenen Finanzierung einkaufen, sondern versuchen tatsächlich auch mit eigenen Banklizenzen selber Finanzierung zu betreiben. Oder dass man

zum Beispiel sagt, wenn man eben bestimmte Kundengruppen vorfinanzieren will, das sind dann meistens allerdings auch wieder Unternehmen, dass man dort in das Finanzierungsgeschäft einsteigt. Also die großen oder größeren Corporates werden auf einmal selber zur Bank für ihre Kunden. Das ist so etwas, das haben wir in ein paar Industrien gesehen. Ich meine, das können Sie selber auch mal researchen, ich glaube zum Beispiel ein Voith macht so etwas. So also sehr erfolgreiche mittelständische oder große Mittelstands- oder Familienunternehmen sind eben in diesen Markt auch eingestiegen. Aus dem Bereich der Fintechs sehe ich so ein bisschen den gegenteiligen Trend. Wenn man sich das anguckt dann sehen wir dort genau eigentlich den gegenteiligen Trend von dem was ich Ihnen vorher beschrieben habe was auf der Bankenseite passiert. Ganz häufig ist es tatsächlich so, dass da dann die Fintechs anfangen und da können wir ja mal so Themen nehmen wie Crowd Financing, Crowd Funding oder Crowd Equity Sourcing, die fangen in der Regel mit kleineren Tickets an. Also die sagen, das möchte sich jemand selbstständig machen, der braucht vielleicht eine Maschine, die kostet irgendwie 5000 Euro und da wird ein Sourcing betrieben ob das funktioniert. Und dort sehen wir den umgekehrten Trend, dass die quasi immer mehr versuchen auch an größere Tickets ranzukommen. Aber, das ist eben genau die gegenteilige Entwicklung, also während die Banken anfangen quasi von den großen Tickets zu kommen und die dann runterbrechen, machen die sozusagen die Fintechs machen diesen umgekehrten Weg. Und ich glaube das macht auch Sinn, denn nach meiner Beobachtung, ich bin da wirklich kein Experte, aber nach meiner Beobachtung setzen ja die Fintechs immer auf relativ große Datenbestände oder Daten, die sie analysieren und letztlich auch zu Vergleichen heranziehen können. Und das ist natürlich einfacher, wenn sie im Retail-Bereich sind oder retailnahen Bereich. Im Vergleich dazu, wenn sie sagen ok, es gibt halt nur einen Siemens, da können sie jetzt nicht x Vergleichsparameter A dagegenziehen, Sie können sich da vielleicht noch den Siemens in Frankreich angucken, aber Sie werden schwer in der Unternehmensgröße ein Fintech finden, Entschuldigung, ein Unternehmen finden wo Sie jetzt sehr, sehr viele Daten gegeneinander matchen können. Und insofern ist da glaube ich ein bisschen der gegenteilige Trend.

I: Ok. Jetzt hatten Sie einerseits gesagt, es gibt gerade die Entwicklung, dass größere Corporations ihre eigene Bank gründen und deshalb eine Handels- oder Absatzfinanzierung damit bestreiten, andererseits gibt es vielleicht Fintechs die von einem anderen Ende also erst mal von einer ich sage mal schlechteren Version anfangen, die sie dann für größere Unternehmen besser entwickeln bis sie sich hochskalieren können. Wenn wir jetzt mal folgendes Szenario nehmen würden: Wir haben einerseits diese Amazon dieser Welt und eben die großen Corporations die ihre eigenen Banken haben und wir nehmen auf der anderen Seite die Fintechs, dann könnte man die These aufstellen, dass Banken irgendwann nur noch Third Party Provider sind und gar nicht mehr richtig an den Kunden rankommen. Wie kann denn die Bank das schaffen, dass sie eigentlich im, ich sage mal im Zentrum dieser Plattformen bleibt? Wie gesagt, wieder auf den Lending Bereich.

R: Also ich glaube, dass was Sie ansprechen ist absolut valides Risiko, dem alle Banken ausgesetzt sind. Wenn ich mir jetzt unser Haus, also XXX anschau, dann sind das glaube ich auch genau das was Sie beschreiben Entwicklungen und auch Zusammenarbeiten mit Fintechs die man quasi herbeiführt, dass man sagt, man will selber zum Plattform-Provider werden, auf der sich dann verschiedene andere

Finanzierungsalternativen sozusagen tummeln. Also das ist sicherlich etwas wo die Banken ich meine Sie beschreiben das ganz gut, die kommen eigentlich ja in so eine Zwangslage, wo sie von oben und von unten unter Druck gesetzt werden. Und ich glaube, dass das auch richtig ist. Und von oben, ich meine da müssen wir auch so offen sein, drücken ja nicht nur große Corporations die zur Bank werden, sondern da drückt auch am Ende des Tages der sogenannte Kapitalmarkt, in dem halt und da sind die Banken ja durchaus dran beteiligt, indem wir auch immer mehr Finanzierung versuchen über den Kapitalmarkt zu sourcen für unsere Kunden, geben wir natürlich auch ein Stück weit an den, ich sage mal ja, des uns zur Verfügung stehenden Marktes ab. Jetzt gibt es immer ein paar Sondersituationen, über die kann man lange philosophieren, aber wo man sagt, hält das auch in jeder Marktentwicklungsphase, werden vielleicht auch dann, wenn die Märkte unter Druck kommen, so wie wir das 2007, 2008, 2009 gesehen haben, werden Banken dann auf einmal ganz plötzlich wieder wichtiger, weil die sogenannten Kapitalmärkte nicht mehr zur Verfügung stehen. Also über diese Sonderfaktoren mal nicht sprechend, dann muss man am Ende des Tages festhalten, dass die Banken da ganz fürchterlich unter Druck kommen und sich sicherlich überlegen müssen wie sie ihr Geschäftsmodell so öffnen können, dass sie eine Plattform zur Verfügung stellen, auf der möglichst viel andere Finanzierungspartner letztlich Finanzierung zur Verfügung stellen können und ähnlich wie es ein Amazon macht seinem Shop-Konzept, letztlich eine Marge an jeder abgeschlossenen Transaktion kassieren, ohne dass sie vielleicht am Ende notwendigerweise das Finanzierungsprodukt selber zur Verfügung gestellt haben. Also das was Sie als-, Also das Risiko was Sie sehen, ist glaube ich ein absolut valides Risiko und damit müssen sich die Banken auseinandersetzen.

I: Jetzt komme ich noch mal von der Fintech-Seite oder von der Innovationsseite. Es wird ja teilweise in den Medien oder wie auch immer in den wissenschaftlichen Artikeln unterstellt, dass die Bank zu wenig Innovation gezeigt hat. Jetzt hätte man auf der einen Seite der Fintech eben diese Innovation. Können Sie abschätzen oder einschätzen was oder welche Innovationen da gerade sehr relevant sind für die Unternehmen, die Sie begleiten oder werden die eigentlich noch ausgeblendet?

R: Also ich glaube-. Können Sie die Frage noch mal wiederholen, vielleicht noch mal etwas anders stellen. Ich bin mir nicht sicher, ob ich Sie richtig verstanden habe.

I: Gerne. Mir ging es darum, ob man gerade schon einen Trend oder einen anfangenden Trend absehen kann an Innovationen, die Firmen in Finanzierungsfragen aktuell schon weiterhelfen, die aber nicht von der Bank kommen, das heißt Innovationen vom Markt, entweder von Fintechs oder Intermediates oder wie auch immer, die einfach eine neue Technologie nutzen, die schneller sind, die wie auch immer andersartig sind, wir hatten ja schon Debt Fonds unter anderem gesagt, die aber noch nicht so wirklich zum SME-Markt durchgedrungen sind. Also sehen Sie da irgendwelche Innovationen, die nicht aus der Bank herauskommen die einen Mehrwert bieten für die Firmen die Sie begleiten?

R: Also ich glaube da muss man unterscheiden, also das was Sie eben so sagten Fintechs basierend sehe ich für das Segment in dem ich unterwegs bin und das ist irgendwo die Größenordnung sagen wir mal Sales oder umsatzseitig Unternehmen 25 Millionen bis vielleicht zu einer halben Milliarde, Milliarde im

Umsatz. Dort sehe ich so etwas noch nicht. Was ich aber sehe ist vielleicht eine Abwandlung davon. Und zwar gibt es relativ alt eingesessene Finanzierungsstrukturen, da können Sie zum Beispiel das Thema Leasing nehmen, da können Sie das Thema Factoring zu nehmen et cetera. Diese Produkte und das ist schon etwas was ich sehe, diese Produkte werden immer weiter technologisiert. Das heißt die dahinterstehenden Finanzierungspartner, meistens entweder oder andersrum was unabhängige Finanzierungsprovider sein könnten, aber auch zum Beispiel Banken oder bankenverbundene Unternehmen wie Leasing-Gesellschaften et cetera, die technologisieren die Plattformen immer weiter, so dass sie zwar nicht in dem Sinne in der Kategorie Fintech sozusagen einzustufen sind, aber Plattformen schaffen die viel eleganter und viel schneller und effizienter den Mittelständlern das Geld zur Verfügung stellen. Also sie nehmen ein klassisches Produkt und entwickeln das sozusagen weiter.

I: Ok. Das heißt, wenn also, Sie hatten jetzt gerade angesprochen man hebt ein, ich sage mal jetzt analoges Produkt auf eine digitale Plattform. Dann schaut man sich in diesem Fall ja gar nicht das Geschäftsmodell dieser Unternehmen an, die das tun, die das transformieren, sondern es geht ja eher um die Technologie.

R: Ja.

I: Ok. Und ist es da absehbar, dass es eine Technologie gibt, die dabei herausragt? Also ich nenne jetzt einfach mal das Buzzword Blockchain oder sagen Sie es ist grundsätzlich erst mal keine weitere Technologie erforderlich um das Geschäft zu übertragen?

R: Also was stattfindet und da finden Sie auch wahrscheinlich relativ viele Artikel dazu ist, dass eine Technologie zum Beispiel wie die Blockchain-Technologie genutzt wird, um etablierte Finanzierungsprodukte, da können Sie zum Beispiel den Schuldschein nehmen, da gibt es relativ interessante Artikel auch mal dazu über LBBW, die tatsächlich die Blockchain-Technologie im Schuldscheinmarkt sozusagen einsetzt. Das können Sie nehmen. Sie können auch nehmen, dass es auf den Markt kommen im Prinzip Handelsplattformen über die Sie zum Beispiel Schuldscheine und ähnliche Finanzierungsprodukte und andere Private Placements im Markt platzieren. Das ist aber in dem Sinne, ja das halt Frage, das ist eigentlich am Ende des Tages ist es eine Marktplatztechnologie, die ich sage mal vielleicht unterschiedliche Investoren oder andere Investoren als in der Vergangenheit an den sozusagen finanzierungsbrauchenden Partner heranbringt. Die Blockchain-Technologie ist sicherlich die, die im Moment am häufigsten diskutiert wird und die aber im aktuellen Umfeld sehr häufig genutzt wird um bestehende Produkte oder Prozesse ich sage mal an einen neuen Technologiestandard anzupassen. Und da würde ich eben zum Beispiel das klassische Finanzierungsprodukt Schuldschein nehmen, wo man eben die Blockchain-Technologie nutzt um diesen auch technisch administrativ abzuwickeln.

I: Das heißt man könnte davon ausgehen oder vermuten im Schuldschein klappt es ja jetzt ganz gut, Sie hatten auch das Beispiel mit LBBW und wahrscheinlich mit Daimler oder Telefonica O2 hatte das ja auch schon gemacht genannt. Aber was noch nicht so ganz eindeutig ist in der Wissenschaft, kann Blockchain wirklich auch in anderen Bereichen weiterhelfen? Oder was ist denn der echte USP gegenüber dem aktuellen Bankensetup, dass dann so eine Technologie bietet?

R: Ich glaube die echte USP ist, dass sie es einfach deutlich effizienter abwickeln können als das was wir heute machen. Wenn ich auf meinen eigenen sozusagen Job gucke und auf mein eigenes Geschäft gucke, wir sind sehr, sehr händisch unterwegs und wir sind sehr, sehr manuell unterwegs. Wir schicken immer noch Berge von Dokumenten hin und her. Ich glaube, dass man das am Ende des Tages effizienter im Konsortialkreditgeschäft zum Beispiel auch mit Hilfe einer Blockchain-Technologie gestalten kann. Also das ist das, was irgendwo passieren wird. Am Ende der Tages glaube ich haben Sie immer so ein bisschen das Dilemma, Sie brauchen ja am Ende, wenn Sie gerade in den größeren Corporates unterwegs sind, Sie brauchen ja irgendwann ein gewisses Kreditvolumen was Sie zusammenbringen können. Und das müssen Sie irgendwo bei Kapitalsammelstellen, manchmal sind es Banken, manchmal sind es andere Provider, müssen Sie es einsammeln. Was ich jetzt noch nicht so wirklich sehe, wenn Sie mich fragen, aber ich bin da auch vielleicht zu sehr geprägt durch das Geschäft was ich betreibe, ist, dass man eine komplette Granulierung zum Beispiel des Geschäftes sehen wird. Dass jetzt also ein Daimler zum Beispiel hergehen wird und sagen wird, ok ich biete jetzt, ich frage jetzt keine Bank mehr als Intermediär oder Kapitalsammelstelle, sondern ich stelle letztlich eine Unternehmensfinanzierungsanlage oder eine Notwendigkeit ich sage mal von 600 Millionen Euro irgendwo auf einer anderen Technologiebasis unter der Ausschaltung von Banken und hoffe, dass ich genügend Einzelinvestoren finde die sich darauf letztlich dann einlassen. Und da bin ich mir nicht sicher, ob wir das wirklich so sehen werden. Ich glaube man wird viele Technologien nutzen, um Arbeitsprozesse zu erleichtern und ich meine die Banken stehen ganz fürchterlich unter Druck auf der Kostenseite und insofern ist es glaube ich auch im Interesse der Banken, dass solche Technologien stärker zum Einsatz kommen, um einfach ihr Kerngeschäft effizienter zu betreiben. Ob sich damit wirklich großartig verschieben wird, dass morgen andere Investoren sozusagen den Unternehmenskredit zur Verfügung stellen als das heute der Fall ist, dass Banken komplett ausgeschaltet werden als Kapitalsammelstelle, das weiß ich nicht. Ich glaube nur, dass die Technologien genutzt werden in dem ersten Schritt, um die Abwicklung deutlich zu erleichtern und deutlich zu beschleunigen. Das kann ich mir schon sehr, sehr gut vorstellen und ich glaube, das findet auch schon jeden Tag irgendwie statt.

I: Das heißt, wenn ich jetzt noch mal aktiv zuhöre dann man fragt sich ja als Bank immer kooperieren oder kaufen oder einfach ich sage mal ausschalten, also den Wettbewerb ausschalten, indem man selbst sich weiterentwickelt, dann hört sich das für mich jetzt zunächst mal Richtung Kooperation an.

R: Also Sie meinen Kooperationen zwischen Banken und Nicht-Banken?

I: Genau.

R: Ja ich glaube, darauf wird es hinauslaufen. Weil Banken glaube ich eins mitbringen und ich meine versetzen Sie sich selber mal in die Lage eines Kreditgebers, Sie sind vielleicht, wenn Sie eine Unternehmensanleihe vom Daimler kaufen, worauf vertrauen Sie eigentlich, ich meine Sie vielleicht, weil sie Wirtschaftswissenschaftler sind machen Ihre eigene Analyse noch, aber worauf vertraut dann wenn eine Anleihe vom Daimler oder von der Telekom auf den Markt kommt, worauf vertrauen die Investoren?

Entweder sind es Investoren, die so viel Geld haben, dass Sie sich eine eigene Analyse sozusagen leisten und auch zwingend durchführen und die kaufen dann aber eben nicht für 1000 Euro eine Daimler- oder Telekom-Anlage, sondern die denken dann eben auch darüber nach substanziellere Beträge zu investieren. Die machen ihre eigene Analyse. Die Masse tatsächlich wird aber nach wie vor ich sage mal auf der Investorenseite, also gerade, wenn Sie aus dem Retailing-Bereich kommen, werden irgendwo Advice benötigen. Und das ist glaube ich etwas, was die Fintechs in der Form nicht bieten können. Und genau so glaube ich verhält es sich auch auf der Seite der Finanzierungssuchenden. Ich glaube sie werden immer ihr eigenes kleines mittelständisches Unternehmen, was vielleicht ein, zwei, drei, vierhunderttausend vielleicht auch eine Millionen Kredit braucht, können sie wahrscheinlich über so eine Plattform finanzieren. Können sie dann aber sage ich mal am Ende des Tages vor der Frage stehen, wir nehmen jetzt ein anderes Unternehmen und dann die Finanzierung über ein Fintech zu organisieren, was in dem Sinne kein weiteres Know-How liefert außer aus Daten rein abgeleiteten Analysen und ohne menschlichen Input, das fällt mir im Moment noch sehr schwer das zu glauben, dass das so stattfinden wird. Ich glaube da wird es auch ein Stück weit die Expertise der Banken brauchen. Einmal auf der Seite derjenigen die sozusagen diese große Finanzierung strukturieren, organisieren und im Zweifel auf Kapital mitbringen, was sie vorher von Retail-Investoren eingesammelt haben und auf der anderen Seite vielleicht auch das ein Unternehmen, also sprich Beratungsbedarf dahingehend hat, wie eigentlich die ideale Finanzierungsspritze aussieht. Ich meine, was machen sie denn als Unternehmen? Das wäre so die Gegenfrage, die ich stellen würde. Was machen sie als Unternehmen, wenn sie sagen, ok ich will ein Unternehmen kaufen? Und irgendwie versteht keiner der angesprochenen Investoren so richtig was die tun und sagt darum, ich gebe dir Geld für ein Jahr. Da können sie als Unternehmen nichts mit anfangen, wenn sie eigentlich sagen ich brauche vielleicht Geld für fünf oder sechs oder sieben Jahre. Also irgendwo werden sie den Faktor Know-How brauchen. In einem Punkt gebe ich Ihnen Recht. Ob dieses Know-How dann immer noch von Banken kommen muss, das kann man sehr gut hinterfragen, weil ja auch ein Teil des Know-How-Transfers heute gar nicht mehr von Banken aus losgeht, sondern sozusagen von bankenunabhängigen Beratungsgesellschaften. Also braucht man zwingend Banken in der Zukunft? Ich weiß es nicht, ich glaube nur, dass sie eine ganz, ganz wichtige Rolle spielen unverändert bei der, ich glaube wissenschaftlich würde man sagen bei der Fristen-Transformation, bei dem Sammeln von Kapital und das bündeln und für andere Verwendungszwecke sozusagen zur Verfügung stellen und beim Know-How-Transfer. Ich glaube in einem ersten Schritt all das was das unterstützt, da kann Technologie glaube ich eine extrem große Rolle spielen. Ich bin noch nicht ganz überzeugt, aber es ist wirklich einfach auch eine Unwissenheit oder vielleicht eine Unsicherheit an der Stelle auf meiner Seite, ob das so schnell weggehen wird und ob das Technologien leisten. Ich glaube Technologie kann auf dem Weg dahin unheimlich viel leisten und wir sehen, haben ja über ein paar Themen schon gesprochen, wo eben Technologie glaube ich einen sehr, sehr großen Mehrwert auch heute schon leistet, ob die Banken komplett ausgeblendet werden, das vermag ich nicht zu sagen. Aber der Wettbewerb sicherlich um die Rolle der Bank, der wird weiter hart oder hoch bleiben. Und ich glaube es ist auch so ein bisschen ein Fragezeichen wie es am Ende ausgeht. Also ich will um Gottes Willen nicht sagen Banken wird es immer geben und die müssen sich nicht verändern. Da bin ich weit von entfernt. Ich bin mir nur noch nicht ganz sicher welchen Beitrag Fintechs tatsächlich leisten können.

I: Das versuche ich herauszufinden, unter anderem.

R: Das kann ich mir vorstellen. Also ich glaube man muss sich ja mal auch die Frage stellen, wenn sie sich heute gerade, wenn sie den Fokus auf die SMIs legen, wenn sie einen SME-Kunden, einen typischen SME-Kunden nehmen, der hat in der Regel wenig Zeit sich mit Bankthemen auseinanderzusetzen und er hat wenig, in der Regel auch wenig Know-How, um sich damit auseinanderzusetzen. Und genau deswegen kommt er zu einer Bank, weil er sich bei einer Bank Ressourcen kauft und zwar Ressourcen in Form von Zeit, nach dem Motto „Liebe Bank kümmere dich um meine Finanzierung“ und Ressourcen in Form von Kapital, dass er sagt, ich weiß gar nicht wen ich alles fragen soll. Und am Ende des Tages ist das glaube ich in ganz, ganz wichtiger Faktor. Ich glaube das ist so.

I: Wenn wir jetzt gerade, Sie hatten anfangs oder ich hatte anfangs angesprochen, im SMI-Bereich ist die Langfristigkeit und das Vertrauen ganz wichtig. Ich meine, Bankengeschäft oder Kreditgeschäft hängt immer mit Vertrauen zusammen. Und Sie hatten vorher angesprochen Debt Fonds kommen jetzt so langsam von den Large Corporations auch Richtung größeren Mittelstand auch wenn sie noch nicht richtig im SMI-Markt angekommen sind. Aber haben oder bekommen Sie da Stimmen aus dem Markt mit die sagen, naja ob ich einem Debt Fonds vertrauen kann? Oder wägt man das als Kunde gar nicht ab und sieht da vielleicht einfach den Vorteil, ich kriege die Finanzierung über den Debt Fonds auch oder schneller oder besser?

R: Also ich glaube da muss man ein differenziertes Bild nehmen. Die deutschen Mittelständler sind im Moment noch sehr stark auf klassische Finanzierungsstrukturen fokussiert. Sie kennen das, die nehmen einen Kredit auf, den wollen sie möglichst langfristig tilgen und dann kann es letztlich weitergehen. Debt Fonds umgekehrt haben in der Regel kein Interesse daran an Tilgung von Krediten, weil Debt Fonds sammeln irgendwo Geld von ihren Investoren wiederum ein und können alles gebrauchen außer Tilgung. Das heißt also, in der Finanzierungsphilosophie unterscheiden sich glaube ich Debt Fonds und Mittelständler. Jetzt gibt es aber große Mittelständler, das will ich gar nicht leugnen, die zum Beispiel sehr wohl, gerade wenn sie in Akquisitionsszenarien sind, erkennen, dass ein Teil des Kredites wird tilgbar sein, ein Teil wird auch untilgbar sein. Dann haben sie gerade so in größeren Akquisitionsfinanzierungen die vielleicht auch im aktuellen Marktumfeld alle ein bisschen höher gelevered sind, haben sie typische Strukturen mit einem A und einem B Tranche also einem A, einem amortising Loan und einem B einem Bullet Loan. Und was wir sehen ist, dass dieser Bullet Loan ganz häufig von Debt Fonds kommt dann, während die A-Tranche, also der Finanzierungskredit weiterhin von Banken kommt. Eines können Debt Fonds nicht leisten und das ich glaube wollen sie auch nicht leisten und vielleicht ist das auch ein Geschäftsfeld was den Banken längerfristig erhalten bleiben wird und zwar sind das einmal die ganzen kurzfristigen Finanzierungsformen die wir sehen zum Beispiel im Working Capital Bereich, wir sehen aber auch zum Beispiel Kurzfristfinanzierungen wenn sie mal Brückenfinanzierung brauchen. Das können in der Regel Debt Fonds nicht leisten, weil die in der Regel sehr lange Investitionshorizonte haben und wir sprachen eben drüber, eher langfristige endfällige Kredite haben wollen als irgendetwas Kurzfristiges. Und tatsächlich alles auch was am Trade-Finance-Bereich zu tun ist, also nehmen wir die klassischen Themen

wie Avale, Akkreditive, Inkassi, wo eigentlich neben dem reinen Geldfluss auch immer noch die Bonität sozusagen desjenigen der so etwas begleitet eine Rolle spielt. Und da werfen quasi die Banken immer noch ihre Bonität sozusagen in die Waagschale, dass diese Produkte stattfinden. Also ich glaube Debt Fonds werden weiterhin starken Fokus haben auf das endfällige Geschäft und da auch gerne mittel-, langfristig. Ich glaube im Kurzfristbereich kann auch in Zukunft weiterhin Domäne der Banken bleiben. Ein Vertrauensproblem muss man glaube ich sehr differenziert betrachten auf Seiten derjenigen die sich von einem solchen Fonds finanzieren lassen. Ich habe dort bankübliche Finanzierungsbedingungen gesehen, ich habe aber auch konkret Finanzierungsbedingung gesehen, die tendenziell eher aus Sicht eines deutschen Mittelständlers zu riskant sind insofern, als dass sie Kündigungsgründe in der Regel oder nicht in der Regel, dazu führen können, dass dann über geeignete Eigenkapitalmaßnahmen ein Mittelständler auch sein Unternehmen verlieren kann. Dann haben sie eher so Verhaltensweisen wie sie es vielleicht aus dem Bereich der Hedgefonds finden. Und da glaube ich, da tut sich der deutsche Mittelstand schwer mit, mit solchen Konstruktionen. Sozusagen, wenn alles gut geht, dann habe ich ein Schnäppchen gemacht und wenn es schlecht geht habe ich mein Unternehmen verloren. Ich glaube da tut sich der deutsche Mittelstand emotional schwer mit.

I: Ja, wäre untypisch. Ok. Vielleicht noch eine abschließende Frage.

R: Sehr gerne.

I: Wenn wir jetzt, ich male jetzt mal ein Horrorszenario auf. Wenn wir sagen, das Geschäftsmodell der Banken ist stark unter Druck, weil wir eben andere Player auf dem Markt haben die entweder in gewisse Nischen reingehen oder die Technologien nutzen die wir vielleicht noch nicht so nutzen und analoge Prozesse zu digitalen machen und deshalb relevanter für den Kunden sind. Wie würden Sie jetzt einen, ich sage mal eine radikale Veränderung im Banking beschreiben, damit die Banken weiterhin am Leben bleiben und überleben?

R: Ich glaube Banken werden stärker einen Fokus finden müssen für das was sie sein wollen. Ich nehme mal unser eigenes Haus. Wir wollen auf der einen Seite und schauen Sie sich jetzt gerade auch das XXX XXX XXX an und den XXX der XXX an. Wir wollen auf der einen Seite ein Massenanbieter sein, ein hocheffizientes Retail-Institut und wir wollen auf der anderen Seite Qualitätsanbieter mit einem hohen Beratungsanspruch sein. Und ich glaube, das führt naturgemäß zu Konflikten. Wenn uns VW sagen würde und Sie erinnern sich vielleicht noch mal an die Diskussion als irgendwann mal der Phaeton eingeführt worden ist bei VW, wo man gesagt hat, wie soll ein Massenfahrzeughersteller, wie soll der auf einmal Luxusautos bauen. Das kann doch nicht funktionieren und so richtig funktioniert hat der Phaeton glaube ich bis heute auch nicht. Was sehr wohl funktioniert ist, wenn man sagt, man hat zwei eigenständige Unternehmen unter einem Dach, das ist ja bei VW der Fall, dass man sagt, wir haben auf der einen Seite vielleicht eine Marke wie VW, wir haben auf der anderen Seite eine Marke wie Audi die vielleicht Effizienz nutzen wenn sie gleiche Teile austauschen, aber ansonsten sehr stark eigene Wege gehen. Und ich glaube so wird es auch bei uns sein müssen. Ich glaube wir müssen uns als Banken entscheiden was

wollen wir sein und was ist unsere Kernkompetenz. Und ich bin mir noch nicht sicher, ob alle Banken, unser Haus eingeschlossen, diesen Denkprozess wirklich abgeschlossen haben, zu sagen, was ist unsere Kernkompetenz. Und ich glaube, wenn Banken überleben wollen, werden sie sich darüber sehr schnell im Klaren sein wollen. Ich glaube wir sind da auf dem Weg als XXX, indem wir zum Beispiel sagen, wir suchen die Partnerschaft mit Fintechs, wir wollen hier und da mit Fintechs zusammenarbeiten. Ich glaube wir sind da auf einem guten Weg, aber ich glaube wir sind noch nicht ganz fertig. Und ich glaube auf dem Weg dahin und das ist glaube ich etwas was alle Banken machen müssen, ich glaube sie müssen sich schlicht und ergreifend über ihre endgültige Strategie, für den Moment endgültige Strategie einfach im Klaren sein. Und das glaube ich ist noch nicht abgeschlossen.

I: Ok, das heißt, man muss sich strategisch jetzt zunächst mal neu aufstellen oder beziehungsweise strategisch schärfen, gegebenenfalls kann man aus großen Instituten mehrere kleine Satelliten machen oder mittelgroße Satelliten, die dann ihre Synergien zwar nutzen, aber dann doch selbst operieren. Da gibt es ja verschiedenste Bestrebungen mit Abspaltungen von Vermögensverwaltungen und so weiter, an denen man dann doch noch eine Minderheits- oder wie auch immer einen Anteil hält, um dann sozusagen doch noch Herr im Haus zu sein, aber dieser Vermögensverwaltung die Möglichkeit gibt, die sie sonst im Konzern nicht hätte.

R: Zum Beispiel, genau. Also man könnte ja zum Beispiel auch mal den Gedanken weiterspinnen und könnte sagen, da sind wir jetzt dabei, wir schaffen jetzt eine Retail-Bank, wo sich eine XXX und der Retail-Bereich der XXX zusammentun und enger miteinander verzahnen. Warum nimmt man da nicht noch eine andere große Retail-Bank, wie sie in Deutschland besteht, möglicherweise dazu und sagt, man fokussiert sich vielleicht im Kern der Marke XXX auf das beratungsintensive Geschäft. Vielleicht und so war ja über viele Jahre auch die Wahrnehmung der XXX, nach dem Motto „Die XXX ist nur etwas für Großkunden und Unternehmen“, vielleicht ist das etwas, ein Weg, den man in der Zukunft gehen wird und daraus dann sage ich mal aus dem Bedarfen dieser Zielgruppe viel stärker auch noch mal die Entscheidung fällen kann, welche Technologien und welche Fintechs will ich dazuhaben. Ich glaube, ein Fintech was heute erfolgreich ist im Retail-Bereich wird nicht notwendigerweise morgen erfolgreich im Unternehmensfinanzierungsbereich sein. Also da mag ich mich täuschen, wie ich in vielem von dem was ich gesagt habe, weil Sie wagen ja gemeinsam mit mir eine Prognose über die Zukunft und wir werden beide am Ende wahrscheinlich falsch liegen, weil die Zukunft ganz anders aussehen wird, aber wir versuchen es ja. Und da glaube ich, werden wir noch sehr, sehr viel auch Veränderungen erleben. Und da bin ich auch sehr, sehr neugierig wie das weitergehen wird.

I: Ok. Ja dann sage ich schon mal vielen herzlichen Dank für Ihre Einschätzung.

Ende der Transkription

INTERVIEW 8/11

Name der Datei: XXX

I: Ja, vielen herzlichen Dank, dass du dich bereit erklärt hast, mir heute Auskunft zu geben. Es geht in der Doktorarbeit vorwiegend darum, welche zukünftigen Finanzierungsformen man finden kann, die man entwickeln kann über, ich sage mal, neue Ansätze wie Neobanken, Fintechs, aber auch über inkrementelle Entwicklungen in den Incumbent Firms, die sozusagen auf dem Markt sind. Also ganz normale Geschäftsbanken. Jetzt ist es so, wenn man als Researcher sich den Bankenmarkt und die Makroökonomik ankuckt, dann verändert sich alles. Also wir haben Niedrigzinsen, die das Geschäftsmodell der Banken sehr, sehr schwer machen. Wir haben eine steigende Regulatorik. Wir haben aber eben auch Veränderungen auf der mikroökonomischen Seite. Das bedeutet aus der Research-Brille, die SMEs entwickeln sich immer weiter in Richtung Digitalisierung. Die haben den ersten Schritt in Richtung Industrie 4.0 gemacht. Und meine Frage wäre dahingehend, das Umfeld der Banken ändert sich auf makro- und auf mikroökonomischer Seite, wie vermutest du, werden sich Banken darauf einstellen und ändern?

R: Also ich glaube-, also Frage verstanden. Ich bin mir nicht sicher, ob die Frage in die richtige Richtung zielt, weil Banken meines Erachtens das Spektrum so ein bisschen einschränkt dahin, wie man eine Finanzierung machen kann. Ich gehe nämlich davon aus, dass die Finanzierung künftig nicht zwingend über Banken zu laufen hat oder laufen wird. Man wird natürlich immer eine Bank benötigen, wenn es um ein Kreditgeschäft geht. Die Frage ist ja, ist die Bank sozusagen derjenige, der im Vordergrund ist. Oder ist es wie eine Solarisbank eine Bank, die sozusagen sich im Hintergrund hält und Face to the Customer eine ganz andere Person ist. Das ist, glaube ich mal, die eine Unterscheidung, die man treffen muss. Ich bin nämlich fest davon überzeugt, dass wir in der Zukunft Finanzierungsformen sehen werden, bei denen nicht zwingend die Banken im Vordergrund stehen, sondern eher ein, sagen wir mal, modernes Fintech oder ein Unternehmen aus der Finanzierungsbranche, das an klugen Lösungen baut, um die ganze-, von der Antragsstrecke über Risikobewertung über Abschluss einen volldigitalen Weg aufzeigt, auch was möglicherweise Identifizierung nach Geldwäscherecht und so weiter angeht. Weil wir einfach die Nachfrage, den Bedarf am Markt sehen oder ich sehe den, dass Unternehmen, gerade SMEs, immer schneller und flexibler Finanzierungen benötigen. Also Beispiel, häufig ist es so, dass gerade-, vielleicht gehen wir mal in eine konkrete Branche rein. Schon immer so war, dass die OEMs den Druck nach unten weitergeben, was die Zulieferer angeht im Automobilbereich. Und die haben relativ lange Zahlungsziele, relativ lange Zahlungsfristen. Das heißt, wo häufig Not am Mann ist, ist liquide zu sein, um schneller ans Geld zu kommen, um sozusagen das Geschäft weiter betreiben zu können. Viele haben ja häufig das Problem auch mit der Umsatzsteuervorauszahlung und und und oder eigene Gehälter. Und da muss man eben schneller an das Geld kommen. Das heißt, da kann ein Weg sein, dass man viel flexibler als das heute möglich ist, möglicherweise weg von der klassischen Kreditlinie hin zu kurzfristiger Liquidität kommt. Und bei den Banken ist es ja häufig so, da kennst du dich aber wahrscheinlich besser aus als ich, dass die Bearbeitung einer solchen Kreditlinie ja nicht immer in fünf Minuten erledigt ist, sondern da man durchaus auch mal ein paar Tage oder gar Wochen darauf verwenden muss, um eben an so eine Finanzierung zu kommen. Das hat eben verschiedene Gründe. Das hat die Gründe, dass Banken natürlich ein ganz anderes Risikomanagement haben. Die müssen Eigenkapital hinterlegen und und und. Das brauche ich dir nicht erzählen. Das weißt du viel besser als ich. Die müssen durch die Entscheidungsgremien durch und da

dauert es einfach ein bisschen länger. Fintech, das jetzt die Strecken von der Antragsstrecke bis zu der ganzen Risikobewertung, Sicherheiten, Konstrukte und so weiter das voll digital machen können, weil die beispielsweise über Algorithmen verfügen, die binnen kürzester Zeit, in Sekundenschnelle zum Teil schon, ein Risikoscoring haben, wo sie sagen, „Die Ausfallwahrscheinlichkeit bei dem liegt bei x Prozent“. Die haben ein gewisses Kreditvolumen, das sie vergeben können. Dann ist so ein Kredit, ich übertreibe jetzt, in fünf Sekunden abgeschlossen. Und da geht, glaube ich, der Weg hin. Schnell, digital und vom ganzen Vorlauf viel schlanker.

I: Du hattest das Thema Third Party Provider angesprochen. Das heißt, es ist vermutlich nicht immer gegeben, dass die Bank am Front End steht und den Kunden betreut. Meine Frage dahingehend, kann die Bank nicht auch das, was Fintechs jetzt gerade schon leisten oder wo sie sich hin entwickeln?

R: Absolut. Also folgendes, das größte Problem, das deutsche Banken haben meines Erachtens-, schichte das mal ein bisschen, die haben viele Probleme. Aber ein Problem ist, dass der Einstieg ins digitale Zeitalter bei den Banken einfach viel zu spät erfolgt ist. Das heißt, es gibt jetzt schon am Markt eben diese Third Party Provider oder diese Fintechs, die halt es frühzeitig erkannt haben und für sich eine Nische gefunden haben. Das heißt, die haben Produkte gebaut, die schlicht und ergreifend einfach besser sind als die bei den Banken, weil innovativ, weil zum Teil auch schon voll digital. Bei den Banken ist das Front End digital. Nach hinten wird noch alles händisch gemacht. Das verbessert sich. Aber das ist halt so das Thema, die haben den Absprung verpasst. Das Zweite ist, dass Banken natürlich auch ein viel größeres Konstrukt von der Mitarbeiterzahl, von den Compliance-Auflagen und und und hat als ein Fintech. Ein Fintech ist ja nicht zwingend reguliert, nämlich dann, wenn es auf die Bank im Back End zurückgreift. Das heißt, die haben einen viel geringeren regulatorischen Aufwand. Die haben auch geringere Kosten natürlich, weil die nicht diesen ganzen Compliance-Wahnsinn, den die Banken vorhalten müssen, mitgehen müssen. Dadurch geringere Kosten bei Rechtsberatung und das zieht sich wie ein roter Faden durch. Kleiner, schneller, agiler, das ist der Grund, warum es momentan, glaube ich, besser bei den Fintechs klappt, immer bezogen auf digital, als bei den Banken der Fall ist. Umgekehrt ist es aber so, dass den Fintechs häufig der, ich sage mal, der Bankensachverstand fehlt. Das kriege ich ganz häufig mit. Die haben ganz coole Ideen, wie man so eine App baut, wie man im Front End und im Back End die Prozesse schlank hält. Aber häufig merkt man, dass da Techies am Werk sind, die halt keine Banker sind. Und umgekehrt man sagt ja immer, die Banken müssten mehr Tech-Sachverstand in die Vorstände holen. Sage ich umgekehrt, müssen die Fintechs mehr Banksachverstand in die Tech-Szene reinholen, weil ohne Bank-Know-How funktioniert Bankgeschäft nicht. Deswegen erste Antwort auf deine Frage, ich glaube schon, dass Banken das genauso gut können, vielleicht sogar besser. Aber momentan nicht in der Lage sind, im Geschäftsverkehr umzusetzen, weil sie eben diesen zeitlichen Rückstand haben. Sie haben zu spät angefangen, auf diesen Zug aufzuspringen. Du siehst das jetzt. Hat jetzt nichts mit Finanzierung zu tun. Du siehst es jetzt mit diesen ganzen Mobile Payment-Lösungen vom BVR oder von der Sparkasse, die jetzt anfangen, eben auch mobile Lösungen zu zahlen. Wobei es Apple Pay und Google Pay schon seit 2015, 2016 gibt. Das heißt, die sind da einfach ein paar Jahre hintendran. Aber vom Können, vom Know-How her, wenn die Dinge verschlanken, wenn die Tech-Sachverstand in die Banken reinbringen, glaube ich, ist der Zug definitiv

nicht abgefahren, weil das Kerngeschäft, das Bankgeschäft, das können die. Das machen die seit 2000 Jahren. Da sehe ich einfach schon von der Kompetenz her Vorteile bei den Banken. Aber eben was die Digitalisierung angeht, was Kreativität, Schnelligkeit, Agilität angeht, müssen sie einfach den zeitlichen Rückstand aufholen. Und vielleicht noch einen letzten Punkt zu dem Thema, was ein Problem der Banken ist, die Banken haben natürlich ein Riesenproblem, dass die eigentliche Konkurrenz, die die Bankenwelt weltweit, nicht nur in Deutschland, rechts und links überholt, die Bigtechs sind. Facebook Amazon, Google, Ali Baba, name it, Tencent. Die sind nicht reguliert. Das sind riesige Datenkraken mit riesigen Kundenstämmen mit riesigen Ressourcen, die unfassbare Produkte bauen, schnell bauen und umsetzen und die aus meiner Sicht von den Regulierungsbehörden viel zu lange an der langen Leine gelassen worden sind. Das heißt, was doch da in Wahrheit passiert ist, diese Thematik, was man den deutschen Banken, aber auch in anderen Ländern Banken vorwirft, dass sie nicht miteinander reden, dass sie immer so Insellösungen bauen. Jeder hat eine eigene App. Jeder kocht sein eigenes Süppchen. Da kannst du natürlich nicht konkurrieren mit diesen Bigtech-Unternehmen. Ein Grund, warum die Banken das neben dem Konkurrenzdenken, das sie ablegen müssen, nicht tun, miteinander zu reden, sind auch rechtliche Themen. Kartellrecht. Wenn die Banken sich alle zusammenschließen würden beispielsweise, was super wäre und eine KYC, also eine geldwäscherechtliche Identifizierungslösung bauen würden, sämtliche deutschen Banken einen Standard machen, was sie ja sowieso machen, wenn sie neue Kunden, Kreditkunden onboarden müssten, müssten sie ja diesen Prozess auch durchlaufen. Dann wäre dem deutschen Finanzplatz damit richtig gut geholfen. Es würde allen Banken nutzen. Es würde den Kunden gefallen und die könnten damit einen riesigen Kundenstamm, den sie verloren haben, wieder zurückgewinnen meines Erachtens. Dagegen kann aber das Kartellrecht sprechen, weil leider und die Banken sind natürlich da auf der Abschlusliste, die Kartellbehörden möglicherweise sagen, „Ja, Moment mal, wenn ihr euch alle zusammenschließt, dann habt ihr eine Marktmacht von Fantasiezahlen, 98 Prozent. Das können wir nicht zulassen“, was diese Bigtech-Unternehmen aber schon längst machen. Da fragt man sich, warum da die Kartellbehörden nicht reingehen. Also der Punkt, um es mal da auf den Punkt zu bringen, das weitere Problem der Banken, warum sie es momentan nicht besser machen können als Fintechs, ist, dass der regulatorische Druck bei den Banken meines Erachtens wettbewerbswidrig-, nein, wettbewerbswidrig ist der falsche Grund, ungleicher verteilt ist. Die Banken sind rechtlich gesehen unter größerem Druck als es die Bigtechs, die ein Riesenthema sind als Konkurrenz für die Banken, als die reguliert werden. Das müsste man von politischer Ebene mal anpassen. Und dann, wenn man die beiden Probleme, Agilität, Digitalisierung und auch so diesen zeitlichen Rückstand, wenn man den aufholt-, das können die Banken natürlich immer noch schaffen und gleichzeitig die Regulierung fair verteilt, also auch auf diejenigen, die gerade unglaubliche Datenmengen sammeln, die Bigtechs, dann glaube ich, dass die Banken diese Lösungen, die derzeit im SME-Bereich für Finanzierung angeboten werden, mindestens genauso gut machen können. Jetzt habe ich aber lange geschwafelt. Das tut mir leid.

I: Gar nicht schlimm, weil ich glaube, da waren ganz, ganz wesentliche Erkenntnisse dabei. Und da möchte ich gerne eine Erkenntnis nochmal rausgreifen. Du hattest gesagt, also bezogen auf Fintechs, die haben den Vorteil, dass sie gegebenenfalls nicht voll oder nicht so stark reguliert werden. Dann profitieren sie ja

gerade davon, dass es eben solche Plattformen wie Solaris oder ähnliche gibt, die reguliert sind und ihnen diese Themen abnehmen. Kann man dann davon sprechen, dass ein Fintech nur gut existieren kann, wenn es eine wechselseitige Beziehung zu einer Bank oder zu einer, wie auch immer, KVG oder einer Unternehmung hat, die eine Vollbanklizenz hat? Oder funktionieren die Geschäfte auch, wenn es reguliert wird, genauso gut, weil sie eben so einen USP haben?

R: Auch da gibt es kein schwarz und weiß. Du hast ja zwei Arten von Fintech. Das eine Fintech wie beispielsweise die Solarisbank hat gesagt, unser Use Case sieht genauso aus, dass wir diese Lücke zwischen der klassischen Bankenwelt und der Fintech-Welt schließen wollen. Wir sehen die regulatorischen Schmerzen, die ein innovatives Fintech-Unternehmen hat bei der Beantragung einer Erlaubnis und dass häufig entweder das Kapital für so einen Erlaubnisantrag nicht vorhanden ist und oder die Human Ressource. Das ist ja ein riesiger, gigantischer Aufwand und deren Business Case ist, wir sind jetzt die Plattform für Fintechs, um deren Geschäftsmodell als Dank im Hintergrund abzuwickeln. Das rührt rechtlich daher, dass natürlich jedes Fintech, wenn das die Leistung, die sie erbringen, selbst erbringen würde, müssten sie ja reguliert sein, dadurch dass es eine White Label-Lösung ist. Also mit einer Bank oder E-Geldinstitut oder einem Zahlungsinstitut im Hintergrund dürften die ja gar nicht agieren. Das heißt, die Banken werden ja auch immer die Verträge schließen, wenn es um die Bankgeschäfte geht. Das Andere sind ja nur AGBs sozusagen, technischer Support von Fintech. Das ist das Eine. Es gibt Fintechs, die haben eine Lizenz und es gibt Fintechs, die haben keine Lizenz. Die, die keine Lizenz haben, haben es in der Regel deshalb nicht, weil die noch, ich betone noch, nicht bereit sind, das finanziell oder von Human Ressource zu stemmen. Ich sehe aber-, also eine Erlaubnis zu beantragen. Ich sehe aber in den letzten Monaten eine Tendenz dahin, dass Leute sagen, „Okay, ich sehe, dass das Vorteile hat, mit einer Bank im Hintergrund zu arbeiten oder mit einem Zahlungsinstitut oder E-Geldinstitut. Ich sehe aber auf der anderen Seite Probleme, weil ich mich in eine Abhängigkeit begeben“. Diese Abhängigkeit ist einmal natürlich ein preislicher Aspekt, weil die Bank das ja auch nicht umsonst macht im Hintergrund. Es ist aber vor allem auch eine systemische Abhängigkeit, weil die Bank ja immer sagt, „Pass mal auf, ich leihe dir meine Lizenz. Aber dann musst du die und die Punkte umsetzen“. Die und die Punkte umzusetzen, passt aber manchmal nicht in die Strategie eines Fintechs rein, weil sie sagen, „Wenn ich das so umsetze, wie du das willst, dann springen wir-, dann ist meine Conversion komplett im Eimer. Das ist ein Rohrkrepierer, so kann ich nicht arbeiten“. Oder die sagen, „Die Bank kann das zwar abwickeln oder der Zahlungsdienstleister, aber meine IT-Systeme sind einfach nicht kompatibel zu denen der Bank“. Das heißt, häufig höre ich vermehrt, dass die kleinen Fintechs tatsächlich ein Legacy-Thema haben. Das, was Banken ja vor allen Dingen haben mit ihren vielen Systemen, die sie ja irgendwie mal zusammenbringen müssen. Weil sie sagen, ich habe so viele verschiedene APIs, die ich aufgrund meines Wachstums habe und ich kriege die einfach nicht mehr angeschlossen an die Bank. Das verursacht einen Riesenaufwand. Deshalb beantrage ich jetzt selbst eine Lizenz. Das heißt, ich glaube, wir werden den Zustand immer haben, dass wir erstmal ein Fintech ohne Lizenz haben. Ich glaube aber, dass die Leute zunehmend eher zu einer eigenen Lizenz tendieren, um sich nicht in Abhängigkeit zu begeben.

I: Okay. Jetzt springe ich gerade nochmal zu den Techies, also zu Apple, Amazon und beispielsweise Google. Da hattest du vorher gesagt, dass die über ihre Big Data natürlich ganz andere Möglichkeiten haben, unter anderem Kreditrisiken einzuschätzen, weil sie möglicherweise Score Cards oder Ratings anders aufbauen. Haben die dann-, wenn ich jetzt mal nicht auf dieses eine Beispiel Rating beziehe, haben die denn eine komplett andere Technologie im Hintergrund oder würdest du sagen, die haben gegebenenfalls auch ein anderes Geschäftsmodell, also andere Produkte, andere Ansatzpunkte, wie man Finanzierungen darstellt?

R: Naja, Finanzierung-, also bei Bigtech ist es ja so, dass es zum Teil schon Finanzierungen gibt. Sieht man bei eBay, sieht man bei Amazon, wo es diese Händlerkreditlinien gibt, ja, wo man sagt, „Hier, ich zahle dir schon mal aus, was der Kunde dir schuldet, obwohl es noch gar nicht fällig ist“. Oder du zahlst deine Commission erst fünf Monate später. Das gibt es jetzt schon. Was ich mit Big Data meinte und mit diesem Risikoscoring, die haben eine unfassbare Datenmenge, die sie mit klugen Algorithmen zusammenbringen können, um dadurch, sagen wir mal, eine Risikomatrix sehr, sehr treffsicher darzustellen. Ich kenne mich zu wenig aus, welche Daten eine Bank abrufen, um eine Kreditwürdigkeit zu prüfen. Ich weiß nicht, keiner weiß, wie Schufa richtig funktioniert. Das ändert sich hoffentlich bald mit der DSGVO. Ich weiß nicht, was Banken alles abrufen, um zu sagen, „Okay, du bist kreditwürdig oder nicht“. Bei den Bigtechs ist es sicherlich nicht nur das Einkommen. Die können ganz viele Sachen anschauen. Da sind psychologische Elemente dabei. Da sind Reiseverhalten dabei, da sind wochenzeit-, tageszeitabhängige Verhaltensmuster dabei. Also Beispiel, wenn jetzt einer bei Facebook-, du kriegst ja da alles mit. Ob der Kinder hat oder keine Kinder, wo geht der in Urlaub, was hat er für einen Freundeskreis, was trifft er für Aussagen. Da kannst du relativ zielgenau einschätzen, wie sozusagen das Risiko dieser Person aussieht. Eine Bank dagegen, jedenfalls ist das, was ich aus dem Markt höre, fixiert sich zu sehr auf die finanziellen Daten. Sprich, hast du schon Darlehen aufgenommen, hast du ein Auto, hast du einen Ratenkredit, was verdienst du denn und und und. Die beziehen ja diese sozialen Daten aus dem Umfeld. Die kennen die ja gar nicht und können sie auch gar nicht in das Scoring einbeziehen. Und deshalb glaube ich, dass die Techies einfach aufgrund der Flut der Daten, die die eingesammelt haben, eine viel zielgenauere Prognose treffen können, die sie dann wiederum in die Risikobewertung einfließen lassen können und natürlich quer subventionieren. Weil sie sagen, selbst wenn ich einen Ausfall habe, ist das egal, weil insgesamt mache ich damit ein Plus von x Prozent Marge, dass ich aus einem anderen Feld quersubventionieren kann. Das, glaube ich, fehlt den Banken, diese Daten. Und umgekehrt die Daten, die die Banken haben, werden meines Erachtens noch nicht so ausgelesen, die klassischen Banken, wie man sie auslesen könnte, weil der Grund, warum ja diese ganzen neuen Dienste wie Konto-Informationsdienste-, warum die sich regulieren lassen, das ist ja ein wertvoller Datenschatz, was auf meinem Bankkonto stattfindet. Da kannst du ja ganz viele Daten rausziehen. Wann ist einer in Urlaub gefahren, wieviel Geld gibt er durchschnittlich im Jahr für Urlaub aus. Was gibt der aus für Kfz-Versicherung, für, was weiß ich, Lebensmittel, Friseur, Kleidung, Gambling, Puff, keine Ahnung. Kannst du ja alles aus dem Muster rauslesen. Und dann kannst du-, meines Erachtens wird das Potenzial von den klassischen Banken noch nicht so ausgeschöpft, wie man es könnte. Das heißt, da sehe ich einen klaren Optimierungsbedarf, um da

punktgenau ein Risikoscoring zu gehen und dann vielleicht auch bei dem Kreditgeschäft ein besseres Produkt anbieten zu können. Weil vielleicht derjenige, der auf den ersten Blick gar nicht so kreditwürdig scheint, vielleicht doch kreditwürdiger ist. Oder umgekehrt einer, der auf dem Papier kreditwürdig erscheint, weil er ein gutes Gehalt hat, in Wahrheit der totale Halodri ist, weil er die ganze Zeit irgendwo in Hamburg auf der Reeperbahn rumspringt und da witzige Sachen macht. Den Aspekt würde ich da-, Bigtech und klassische Banken würde ich dann zweimal bewerten. Also Bigtech, Riesendatensatz, punktgenaue Landung. Banken etwas weniger Daten, plus Potenzial beim Auslesen der Finanzdaten beileibe noch nicht ausgeschöpft. Also Stichwort auch Quersubventionierung, da kann man ja auch sagen, Kerngeschäft, SME-Finanzierung. Daten auslesen, jetzt auf dem Papier nach der Old School-Methode hat er eher eine geringere Bonität. Das Geschäft lässt die Bank lieber sein, weil großes Risiko. Wenn sie aber umgekehrt aus dem Daten Dinge erhebt, die sie möglicherweise im Affiliate-Geschäft zu Geld machen kann und das ist das Kerngeschäft der Kontoinformationsdienste wie Finanzcheck oder Figo oder wie die alle heißen. Die schauen ja nicht aufs Konto, um mir eine App zu geben und zu sagen, du hast nur 5000 Euro auf dem Konto. Sondern die wollen die Daten verwerten und dir dann zielgenau Werbung schicken, vermitteln. Die verkaufen dir dann Versicherungen. Die schicken dir Urlaubs-Policen. Die geben dir punktgenaue Informationen, wie du bei der Kfz-Versicherung sparen kannst oder wie du generell bei Versicherungen sparen kannst und verdienen dann über die Provisionen, die sich aus diesen Vermittlungsgeschäften generieren. Das ist der einzige Grund, warum die das machen. Weil warum soll sich jemand der Regulierung unterwerfen, bloß um so eine blöde App, die kostenlos ist im Übrigen, da verdienst du ja kein Geld-, da verdienen die das Geld. Und da, glaube ich, könnten die Banken auch anfangen, das Spektrum dessen, was die derzeit anbieten-, man sagt ja immer, keine Innovation mehr, keine neuen Produkte, da könnte die Bank, glaube ich, auch, wenn sie die Dinge ähnlich macht, wie es die Fintechs machen-, könnten die aus ihrem riesigen Datenschatz, die Privatbanken auch neue Produkte generieren, die dann möglicherweise in das Kreditgeschäft mit reingehen. Weil sie sagen, „Okay, möglicherweise gehen wir hier ein höheres Risiko ein. Wir müssen vielleicht auch mehr Eigenkapital hinterlegen, bei dem nach den internen Richtlinien“, da kenne ich mich zu wenig aus, bist du der Spezialist. Aber ich kriege im Schnitt aus diesen Datensätzen so und so viel Prozent Provision aus Vermittlungsgeschäften für andere Themen. Und habe damit am Ende trotz Risiko zwei Prozent mehr Marge. Alles fiktiv, keine Ahnung, aber so ticken die Fintechs.

I: Das heißt, man nutzt einfach die Daten, die man vom Kunden bekommt, viel, viel intensiver und schaut sich auch side business und cross sell an, weil man einfach, ich sage mal, die Daten bis aufs letzte ausquetschen kann, wenn man es jetzt überspitzt sagt.

R: Genau so ist es. Was meinst du, warum Amazon dieses Amazon Prime-, das ist ja eine klare Strategie, was die verfolgen. Das ist ja lächerlich, was du da zahlst. 60 Euro im Jahr und du kannst dir da unfassbar viele Serien, was weiß ich anschauen. Das kostet ungefähr die Hälfte von Netflix. Aber dieses Prime ist für die so ein Kerngeschäft geworden, weil die über dieses Prime so viele andere Produkte quersubventionieren können, weil sie sagen, „Okay, gebt dem jetzt ein bisschen Film. Aber ich biete dem auch alle möglichen Leistungen an, die er möglicherweise gar nicht braucht“. Ich will vom Kunden

irgendwelche Daten haben oder ich will irgendwelche Zugeständnisse haben und geb ihm dafür einen Monat länger Prime umsonst und und und. Was Amazon in Wahrheit macht, das ist ein riesiger Player geworden. Man muss immer schauen, wo die angefangen haben, beim Bücherverkauf, ab 20 Mark damals kostenlos versendet. Was die mittlerweile alles machen, von Logistik über Payment, der ganze E-Commerce. Ins SME-Geschäft steigen sie sehr, sehr stark mittlerweile ein, weil sie sagen, „Das ist doch super, wenn ich den Händlern da auch noch entgegenkommen kann und dann auch nochmal acht Prozent rausholen kann aus einer Kreditlinie“. Ins Versicherungsgeschäft sind sie eingestiegen. Also das ist praktisch-, die versuchen in jede Kette im Wertschöpfungskonstrukt einzusteigen und nutzen diese Quersubventionierung aus den einzelnen Produkten. Prime kann am Ende des Tages defizitär sein, aber unterm Strich kriegen die darüber so eine gute Übersicht über den Kunden und kann dem alle möglichen Produkte bewerben und verkaufen, dass sie damit unterm Strich besser fahren als ohne Prime. Und das machen die Banken meines Erachtens viel zu wenig.

I: Okay, das heißt, wenn man das Bank jetzt, ich sage einfach mal beispielsweise, so eine Amazon-Plattform bauen würde und sagt, „Ich bin jetzt hier die Bank. Und ich biete dir Bankdienstleistungen an, aber nebsthand habe ich auch noch“, ich überspitze jetzt, „einen Buchhalter oder ich habe Fondsadministration und ich habe übrigens da noch so, so und so“. Dann würde man den Kunden auf die Plattform heben oder kann die Daten sozusagen weiter auswerten und profitiert dann noch von weiteren Dienstleistungen, die auf dieser Plattform zur Verfügung gestellt werden.

R: Ganz genau. Schau dir doch mal die erfolgreichen Player an, Stichwort Plattformökonomie. Marktplätze ist das Thema. Schau dir Tencent an, also WeChat Pay. Schau dir AliPay an, schau dir Amazon an, schau dir eBay an. Schau dir die ganzen Pizza-Plattformen an. Die Leute haben erkannt, Menschen, ihre Kunden sind Gewohnheitstiere. Die bewegen sich gerne im gewohnten Umfeld. Und wenn die sich mal auf deinem Marktplatz wohlfühlen, dann gehen die auch-, also dann braucht es viel, um die von deinem Marktplatz wieder wegzukriegen. Das heißt, du incentivierst deinen Kunden. Du bietest ein einfaches Produkt, das der Kunde braucht und bietest ihm dann peu á peu weitere Produkte an. Und diese Idee, dass Banken das auch machen, siehst es ja bei dieser Starling Bank in UK, deren Prinzip ist, wir bauen ein Eco-System auf, bei dem wir als Bank sozusagen die Spinne im Netz sind. Alles, was mit dem Bankgeschäft zu tun hat, die wir derzeit anbieten, von Payment über Issuen von der Kreditkarte oder Debitkarte, mobilen Bezahlösungen und und und, das machen wir alles selber. Warum, weil wir es gut können. Alle anderen Produkte, die ich aber auch auf meinem Marktplatz in meinem Eco-System Starling Bank anbieten will, dazu hole ich mir Partner rein. Aber das sieht für meinen Kunden so aus, als wenn das alles Starling ist. Sind aber nicht unsere Produkte, die wir verkaufen. Da verdienen wir nur sozusagen im Affiliate-System über Provisionen. Das ist genau der Punkt, den diejenigen Challenger Banks, die dann erfolgreich sein werden, versuchen umzusetzen. Revolut macht das relativ marktschreierisch. Keine Ahnung, ob die damit überleben. Fidor hat es mit seiner Fidor Community versucht, das ist meines Erachtens daher gescheitert, weil es nicht gepflegt ist. Aber die Idee, du siehst es, ist es wirklich, einen Marktplatz zu schaffen, bei dem du deine Kernkompetenz selbst bedienst, dabei aber die Daten, die du sammelst bei den Kunden und das ist der einzige Grund, warum im Übrigen diese ganzen Payment-Produkte so geboomt haben die letzten Jahre-,

das liegt nicht daran, dass das die Zukunft ist und du damit viel Geld verdienst. Du verdienst nämlich gar kein Geld mit Payment beziehungsweise relativ wenig. Das Ziel ist es, eine große Infrastruktur, ein Ökosystem, einen Marktplatz aufzubauen mit Kunden auf der einen Seite und Emergence auf der anderen Seite. Und dann in diesem Eco-System praktisch deine neuen Strategien, deine neuen Produkte zu verkaufen. Und da liegt für mich eine große Chance, die die Banken überhaupt nicht nutzen.

I: Okay. Jetzt behaupte ich einfach mal, deutsche Banken sind soweit, dass sie diese Plattformen aufbauen. Du dürftest jetzt Empfehlungen aussprechen, welche Geschäftsmodelle man sich denn da anlacht, also welche man auf diese Plattform bringt. Siehst du unter anderem eben auf dem Fintech-Markt-, also ich gehe jetzt wieder in Richtung Lending und in Richtung Debt Finance, siehst du in dem Bereich disruptive Geschäftsmodelle, also Geschäftsmodelle, die, ja, eine bestehende Technik erweitern und dadurch was Neues aufbauen?

R: Da muss man wieder, glaube ich, ein bisschen differenzieren. Nicht alles, wo Fintech draufsteht, ist auch cool und innovativ oder disruptiv. Da wird viel Brimborium darum gemacht, wird häufig viel Marketing gemacht. Wichtig ist meines Erachtens bei allem, ich muss ein Problem lösen. Ein Problem, das der Kunde hat, muss ich lösen beziehungsweise eine Situation, die aufwendig ist, muss ich entkomplizieren. Das heißt, das muss der Kern sein. Und da haben es meines Erachtens tatsächlich einige Fintechs geschafft gerade im Lending-Bereich die Lösung für einige gerade im SME-Bereich zu finden. Also wenn du dir ein Creditech anschaust oder ein Auxmoney anschaust, die haben für sich erkannt, dass der ganze Prozess, um eine Finanzierung zu bekommen, gerade im SME-Bereich viel zu aufgebläht, viel zu aufwendig, viel zu lange dauert, viel zu teuer ist. Und haben gesagt, „Okay, der Mittelständler, wenn er Geld braucht, braucht er jetzt Geld, nicht in drei Wochen oder in fünf Wochen“. Der Stab an Mitarbeitern, die die Banken unterhalten, macht die Marge klein. Wir müssen einen schlanken Prozess finden, wie ich mein Risiko bewerten kann. Also haben sie angefangen, Algorithmen zu programmieren, zu bauen, die diesen ganzen Prozess verschlanken. Und die sind bereit, auch gewisse Risiken einzugehen, Klammer auf weil sie es können und nicht so stark reguliert sind wie die Banken Klammer zu, sodass als Ergebnis eine Lösung herauskam, die für einige am Markt im Mittelstand dazu geführt hat, dass sie eine Finanzierung schneller und mit weniger Aufwand bekommen beziehungsweise überhaupt eine Finanzierung bekommen, weil die Banken gesagt haben, „Bei deinem Risikoprofil und Schufa kann man dir kein Darlehen geben“. Und ein Auxmoney oder ein anderes hat gesagt, „Von mir kannst du Geld haben“. Deswegen, das Disruptive ist nicht unbedingt, dass es ein komplett neues Produkt ist. Sondern das Disruptive ist, dass man Technologie dafür nutzt und da spreche ich die API-Banking an oder Schnittstellenthematik wie man über die Ausnutzung der Technik bestehende Prozesse besser macht. Das ist das Disruptive und da gibt es tatsächlich welche, sonst wären sie auch nicht so erfolgreich geworden. Das Gleiche gilt im Übrigen auch für Robo Advise, aber ein anderes Thema, nicht deins. Wenn ich mir da Scalable anschau, die da durchaus gute Zahlen liefern, wenn man sich mal deren Portfolios anschaut. Wurde jetzt ja was veröffentlicht. Die ja auch sagen, „Wir haben nicht diesen Riesenapparat wie Banken. Wir haben eine gleiche Qualität, weil wir über Algorithmen unsere Risiken beziehungsweise Chancen und Risiken für den Anleger schneller,

besser, zielgenauer ermitteln können“. Auch das ist disruptiv. Die machen im Grunde vom Doing ja auch nichts anderes. Aber die machen es halt besser und schneller unter Einsatz von moderner Technik.

I: Also sie haben eigentlich das Geschäftsmodell der Bank auf eine digitale Plattform gehoben und Scalable können deshalb skalieren, obwohl sie nicht mehr Leute brauchen.

R: Genau. Und ihr seid gerade im anderen Prozess. Ihr müsst die analoge Welt eindampfen, Filialen schließen, Mitarbeiter entlassen, Systeme zusammenführen, Stichwort Legacy-Systeme. Also ihr seid gerade dabei, den Altbestand aufzuräumen und habt noch die Regulierung an der Backe. Aber lasst das mal alles weg. Weil die Solarisbank zeigt ja, dass es geht. Ist ja auch eine Vollbank. Wenn man wirklich bereit ist, um Dinge zu verändern und möchte jetzt auch so ein Marktplatzmodell, wie auch immer das ausgestaltet ist, fahren, dann kann man das tun. Vielleicht auch wieder mit weiteren Produkten, also Stichwort Versicherung ist ja immer so ein Thema. Wenn die Banken halt nicht irgendwelche bescheuerten Restschuldversicherungen verkaufen und dabei Anleger oder Darlehensnehmer über den Tisch ziehen, die kein Mensch braucht. Wenn die anfangen-, das meinte ich, Restschuld ist vielleicht das klassische Beispiel dafür, was den Markt an Bankprodukten stört. Wer braucht eine Restschuldversicherung? Das ist kein Produkt, was der Kunde will. Das ist ein Produkt, das sich die Banken ausgedacht haben und den Kunden aufdrängen, indem sie irgendeinen Schmarrn erzählen. Kennst dich ja aus, diese ganzen Strukturvertriebe. Warum muss ich denn irgendwelche Schiffsfonds-, also was ich damit sagen will, ist, du musst nicht ein Produkt erfinden und das versuchen mit viel Marketingbudgets Stichwort PayDirect den Kunden aufzudrängen. Sondern du musst dem Kunden sagen, „Wir haben dein Problem erkannt, gelöst, wir liefern“.

I: Okay. So eine Innovation, wie du es jetzt gerade beschrieben hast, wie die Solaris das ermöglicht-, man spricht ja immer davon, aus dem großen Konzern heraus ist das ganz schwierig. Gegebenenfalls muss man das einfach neben dem Tanker im Schnellboot lösen. Das ist eine Option für größere Banken zu sagen, „Wenn ich mich aus meiner Organisation heraus nicht innovieren kann, dann baue ich halt parallel was auf und schaue, dass ich das dann irgendwann ganz spät zusammenführe“.

R: Klar, das wäre ein Weg. Oder man sagt, man macht ein StartUp im Unternehmen oder agile Einheiten. Da haben wir beim letzten Mittagessen kurz darüber gesprochen. Ganz so wird es nicht gelebt. Aber Klarna zum Beispiel hat eine ganz klare Strategie. Die haben jetzt gesagt, sie sind extrem gewachsen. Die müssen jetzt auch wieder konsolidieren. Die müssen agil bleiben, damit sie sozusagen bei der Schnelligkeit der Finanzinnovationen weiter Stand halten, also mithalten können. Machen die jetzt tatsächlich kleine Grüppchen im Unternehmen mit einem eigenen Kopf, mit einem eigenen Budget, mit eigener Verantwortung und Entscheidungsbefugnis. Und machen es so. Also beide Wege sind für mich denkbar. Entweder raus, weil der Konzern einfach umgebaut werden muss-, ich meine, bei den Bad Banks habt ihr es ja auch schnell gemacht. Wir müssen jetzt da Dinge rausnehmen aus dem Unternehmen. Lass uns was Neues gründen und alles da reinschieben. Genauso kannst du es natürlich mit einem positiven Thema machen und sagen, „Also das Unternehmen ist mir jetzt-, bis ich das einmal im Vorstand bis nach oben

und wieder nach unten habe, ist die Innovation im Eimer. Lass uns was Eigenes gründen, das disziplinarisch da und dort hängt. Und wenn das ja läuft, kann man es ja später entweder wieder integrieren oder möglicherweise wird dann der Kleine, die Neugründung, die Alte irgendwann übernehmen. Schau dir an, was aus eBay und Paypal geworden ist. Da ist genau das passiert, dass im Grunde Paypal derjenige ist, der viel, viel innovativer ist und, sagen wir mal, in den Umsatzzahlen deutlich besser performt als eBay. Und da sieht man, was aus so einem Unternehmen also im Konzern, aber außerhalb des jeweiligen Unternehmens-, was aus so einem Unternehmen werden kann. Oder halt durch Zukäufe. Dass du sagst, du kaufst jetzt als Bank-, du erfindest das Rad nicht neu, sondern du schaust dich gezielt am Fintech-Markt um und investierst in aus deiner Sicht Innovation und kaufst.

I: Das ist, glaube ich, ein gutes Stichwort, das ich gleich noch aufnehmen möchte. Jetzt nehmen wir einfach mal an, wir haben Commercial Banking, das nicht digital ist. Wir haben Investment Banking, das gerade nicht funktioniert. Wir haben Lending, das durch Plattformen oder durch Amazon und Google und so weiter bereitgestellt wird. Wir haben Robo Advisory, was günstiger und schneller geht und funktioniert. Ich stelle einfach mal die These auf, Banken sind gerade dabei, ihren Marktanteil zu verlieren und abzusterben. Und du dürftest jetzt eine Bank bauen, also eine radikale Veränderung machen. Wie würdest du sie bauen, wenn das Kernprodukt die Finanzierung ist?

R: Also ich glaube, wir kommen weg von „Wie würdest du die Bank bauen“. Es wird nicht die Bank geben, sondern du musst dir überlegen, worauf willst du dich fokussieren. Was ist dein Kerngeschäft? Das heißt, wenn du weiterhin Finanzierung machen willst, so wie du es jetzt beschrieben hast, dann mache Finanzierung. Aber lass den ganzen anderen Kram weg. Also ich glaube, man muss sich das Kerngeschäft raussuchen, wo man glaubt, die Zukunft drin sucht. Ich bin fest davon überzeugt, dass Finanzierung das Kerngeschäft Nummer eins bleiben wird. Es wird immer Finanzierungsbedarf geben. Es mag vielleicht irgendwann mal anders ausschauen, weil wir vielleicht irgendwann mal von den Zentralbanken wegkommen, also kein Zentralbankgeld mehr haben, sondern Private Cash, also Stichwort Virtual Currencies. Da ist viel im Fluss, da kann sich viel tun. Aber Geldbedarf ist immer da. Es gibt immer einen, der mehr hat und einen, der weniger hat und der braucht. Das heißt, das sehe ich immer als Kerngeschäft. Ich sehe als zweites dieses ganze-, ich würde es nicht Investment Banking nennen, das klassische, aber natürlich Anlagegeschäft, Vermögensentwicklung, Family Office, nenne es, wie du es willst. Also Geld klug anlegen, weiterentwickeln. Das wird ein weiteres Geschäft bleiben und natürlich Zahlungsverkehr, wobei ich das ganz hinten sehen würde. Das kann ich durchaus alles frei machen. Ich muss es nur dann so tun, so aufbauen, dass ich genau dieses Kerngeschäft auch so bedienen kann, wie es der Markt möchte. Fangen wir mit der Finanzierung an. Wenn ich eine Bank bauen würde, dürfte, würde ich das tatsächlich so angehen, wie es die Challenger Banks versuchen. Die machen natürlich auch nicht alles gleich gut. Aber ich würde versuchen, den Prozess von „Hallo Bank, ich brauche Geld“ zu „Hallo Kunde, hier ist das Geld“, so schlank und so effizient wie möglich zu gestalten. Und dazu brauchst du eine volldigitale Bank, die nicht nur im Front End mit einer schönen App digital ist, sondern die voll digital ist. Das heißt, auch im Back End möglichst viele Prozesse, die für eine Entscheidung, ob eine Finanzierung geht oder nicht geht, voll digital läuft, ohne Einsatz von Human Resources, voll digital. Also Einsatz von künstlicher

Intelligenz, Deep Learning, was es momentan alles gibt, würde ich da mit einbeziehen. Das heißt, eine Bank ist im Grunde dadurch verschlankt, dass du nicht mehr den typischen Sachbearbeiter hast, den Kreditfachbearbeiter. Sondern du hast eher einen Vertrieb, der die Kunden auf das Produkt der Bank aufmerksam macht. Wenn der Kunde aber mal im Onboarding-Prozess dabei ist, dann muss hinten raus alles digital laufen. Das heißt, den Mitarbeiter am Schalter, den Kreditsachbearbeiter, deren Rollen fallen für mich nicht weg. Die werden nur konsolidiert. Und das Aufgabenspektrum wird ein anderes. Also ich sehe es tatsächlich eher als-, weniger als Kundenberater, als vielmehr als Salesperson, der zu demjenigen geht, der Kreditbedarf hat und ihm möglicherweise auch ein paar Dinge erklärt. Der aber den ganzen Entscheidungsprozess dahinter nicht mehr bearbeitet. Das macht alles die Technik. Das wäre ein Punkt, den müsste man, glaube ich-, das wird nicht in den nächsten zwei Jahren passieren, auch nicht bei der Solarisbank. Aber das ist was, was ich auf jeden Fall forcieren würde. Möglichst viele Prozesse volldigital über Algorithmen lösen zu lassen.

I: Okay, super. Dann sind wir ja soweit, dass wir eine neue Bank bauen können beziehungsweise ein neues Finanzierungsvehikel, wie das dann auch immer ausgestaltet ist. Ob es eine Plattform wird, ob es wirklich noch was mit einer echten Bank zu tun hat, ob es ein in Anführungszeichen Fintech ist oder eine Challenger Bank. Aber vielen Dank schon mal für die sehr guten und intensiven Einblicke und ja, dann beende ich hiermit das Interview. Vielen Dank.

Ende der Transkription

Name der Datei: XXX

I: Also ich hatte eingangs schon erwähnt: Das makroökonomische Umfeld ändert sich ganz stark, wirtschaftliche Imbalance und so weiter, aber auch das mikroökonomische Umfeld, also die SMEs. Jetzt wäre meine erste Frage an Sie: Wenn sich denn alles ändert um die Banken herum, wie würden Sie das einschätzen? Wie ändert sich eigentlich oder wie muss sich denn die Bank ändern?

R: (lacht) Wie muss sich die Bank ändern? Ich glaube, eine der großen Herausforderungen ist die Regulatorik für die Banken. Und, ich glaube, wir hatten ja über das Thema schon mal gesprochen, das sieht der Prozess nicht vor. Ich glaube, mit der Einstellung ist es schwierig, weiter in dem Markt mit mittelständischen Unternehmen zu bestehen. Insbesondere, weil eben viele neue Fintechs und so weiterkommen, die eben die Prozesse so machen, dass sie quasi die Wünsche der Kunden abdecken. Und das Nächste ist ja, also wenn man heute mal anschaut, Thema Debt-Fonds, was wir jetzt gerade machen: Auch das ist ja letztlich eine Ausprägung der Entwicklung, die die Banken die letzten Jahre durchgemacht haben oder, sagen wir, die letzten zehn Jahre. Will heißen, teilweise sehr rigide und stringente Vorgaben, enge Korsette, in dem sich die Unternehmen bewegen müssen. Und das ist natürlich schwierig. Will heißen, natürlich wird es immer ein gewisses Grundrauschen geben für die Banken, wo sich die Unternehmen auch in den engen vorgegebenen regulatorischen Rahmen bewegen können. Aber für dynamisches Wachstum wird es, glaube ich, schwierig, wenn die Prozesse der Banken sich nicht ändern. Oder wenn die Banken sich eben nicht überlegen: Was kann ich anders machen? Und ein Thema-. Ich weiß jetzt nicht, wie das regulatorisch gesehen wird, aber wenn ich mich recht entsinne, zum Beispiel die IKB, die hat einen eigenen Debt-Fond, der eben-. Da sind sie zwar nicht mehrheitlich beteiligt, aber da gibt es eine exklusive Zusammenarbeit. Will heißen, alles, was eben über die zweieinhalb Mal EBITDA hinausgeht, das wird mit dem Debt-Fond abgewickelt. Und das ist zum Beispiel eines der Themen, wo ich glaube, das könnte für die Banken mit dem Mittelstand auf der Finanzierungsseite eine Lösung sein. Denn ich meine, das Kreditgeschäft ist das eine. Aber viel mehr machen die Banken ja mit vielen der anderen Provisionsgeschäfte, was weiß ich, Auslandszahlungsverkehr oder irgendwelche anderen Service. Die eben Geld kosten, für die der Kunde etwas bezahlt und die letztlich auch die Profitabilität einer Kundenverbindung ausmachen.

I: Jetzt hatten Sie schon angesprochen: Andere Banken oder Institute kooperieren mit Debt-Fonds oder sind sogar daran beteiligt. Wenn wir jetzt ganz dediziert auf einen Debt-Fond gucken: Wie digital würden Sie denn den Debt-Fond einschätzen? Beziehungsweise ist Digitalisierung überhaupt ein Thema für einen Debt-Fond?

R: Das Thema Digitalisierung ist im Moment, glaube ich, noch kein Thema für den Mittelstand. Jetzt sind wir wieder bei den Fintechs. Wenn Sie sich heute die Angebote anschauen, zumindest die, die mir so bekannt sind, für Unternehmen auf der Fintech-Seite, dann sind das Größenordnungen, die vielleicht bis zu einer Million gehen. Und die eben versuchen, vieles, ich nenne es jetzt mal, mit Multiple Choice und Scoring abzudecken. Aber jetzt haben wir wieder das Thema Prozesse. Wenn ich ein Scoring-System habe

oder eben Multiple Choice, dann habe ich genau das Gleiche, dass ich eben wieder mich in gewissen Grenzen bewegen muss. Und wenn ich eben außerhalb dieser Grenzen bin, dann wird es auch, glaube ich, zumindest für die Systeme, die ich kenne, schwierig zu sagen: Okay, das machen wir trotzdem. Inwieweit das Thema künstliche Intelligenz und Einsatz der künstlichen Intelligenz in den Jahren, die vor uns liegen, bei der Bonitätsbewertung eine Rolle spielen wird, das weiß ich nicht. Ich könnte mir aber vorstellen, dass das irgendwann auch eine gewisse Rolle spielt. Also Digitalisierung und Debt-Fonds sehe ich im Moment in Bezug auf die Abwicklung oder die Kundenansprache zumindest nichts, wo ich sagen würde, in absehbarer Zeit wird sich da riesig was tun.

I: Wenn ich jetzt gerade noch mal auf das Thema Technologien und Debt-Fonds abziele-. Also wir bleiben schon noch ein bisschen bei der Digitalisierung. So eine Finanzierung, die sich ein Debt-Fond anguckt, die ist ja ein Stück weit komplexer wie das Standardgeschäft, das die Bank im Finanzierungsbereich abwickelt. Gegebenenfalls geht es um ein Akquisitionsfinanzierung mit mehreren Partnern, mit einem Investor oder mehreren Investoren, mit einem Target oder wie auch immer. Sehen Sie da Möglichkeiten, über gewisse neue Technologien, ich nenne jetzt mal dieses Buzzword Blockchain, dass man sich daraus Vorteile zieht? Oder ist das einfach noch zu weit weg?

R: Also für mich persönlich ist das noch zu weit weg. Das wird im Moment sicherlich in sehr, sehr kleinen Nischen eingesetzt. Aber im Moment sehe ich es nicht, dass das in irgendeiner Weise die Debt-Fonds noch die Banken berührt.

I: Okay. Wenn man als Debt-Fond eine Marktanalyse macht und sagt, ich definiere jetzt meinen Sweet Spot oder meinen Scope, dann schaut man sich wahrscheinlich auch andere Mitbewerber an?

R: Ja.

I: Welche Möglichkeiten gibt es, dass man sich auf dem Finanzierungsmarkt von den anderen abhebt?

R: Na ja, ich glaube, das ist nicht viel anders wie bei den Banken. Das eine ist Sektor-Expertise. Das andere ist die Nähe zum Kunden. Die Möglichkeit oder die Fähigkeit, eine vertrauensvolle Basis mit dem Kunden aufzubauen. Und eben die Geschwindigkeit und Flexibilität, also Geschwindigkeit in der Exekution und die Flexibilität in Bezug auf die angebotenen Finanzierungsinstrumente. Ich sage mal, im standardisierten Debt-Fonds-Geschäft, wo Sie zum Beispiel jetzt nur Senior-Tranchen nehmen dürfen, kann ich mir gut vorstellen, dass das Thema Digitalisierung viel eher eine Rolle spielt, weil Sie da relativ einfach ja festlegen können: Was ist Senior? Welche Branchen will ich? Welche Mindestverzinsung will ich mindestens? Und welche Ticketgröße? Und da kann ich dann, glaube ich, relativ schnell, tick, eine Box machen und sagen: Okay, dann nehme ich jetzt zehn Millionen. Wenn es in die Richtung geht, die Sie jetzt gerade gesagt haben, will heißen, eine komplexere Struktur, vielleicht eine Struktur über zwei Gesellschaften, und dann noch welche mit Rückzahlung und welche ohne Rückzahlung, welche nachrangig-. Ich glaube, wenn Sie in der Lage sind, all das aus einer Hand anzubieten, dann haben Sie einen Vorteil. Und das Thema Unitranche ist ja der Beweis dafür, wo eben ein Debt-Fond hergeht und

sagt: Komm, vergiss diese Aufteilung mit Senior und Second Lean und First Lean und was weiß ich noch alles. Ich gebe Dir ein Gesamtpaket. Das ist zwar vielleicht, was jetzt die Terms betrifft, etwas teurer. Aber Du hast weniger Ansprechpartner. Du hast weniger Komplexität in der Abwicklung. Und Du hast nur einen Ansprechpartner. Also Du hast nur einen, mit dem Du sprechen musst. Will heißen, mich. Und das wird, glaube ich, weitergehen. Und das ist ja auch der Grund, warum wir CSP so aufgestellt haben, wie es heute aufgestellt ist, weil wir sagen: Wenn ich nur ein Produkt habe und mit einem Kunden oder mit einem potenziellen Kreditnehmer spreche und der hat ein Problem, dieses Problem aber nicht hundertprozentig mit meinem einen Produkt gelöst werden kann, dann bin ich entweder auf andere angewiesen oder ich muss das Problem so zuschneiden, dass es für mein Produkt passt. Und beides ist aus meiner Sicht suboptimal. Wenn Sie in der Lage sind zu sagen: Hör zu, ich verstehe das. Wir müssen das Problem verschiedentlich abschichten. Aber die gesamte Abschichtungsarbeit, die übernehmen wir. Wir übernehmen auch die verschiedenen Branchen. Und wir sind in der Lage, Dir quasi die gesamte Passiv-Seite darzustellen. Und das, glaube ich, ist schon ein großer Vorteil gegenüber Fonds, die eben nur ein singuläres Produkt anbieten können. Die dann natürlich auch in einem ganz anderen Markt agieren. Also ich glaube, ein Senior Debt-Fond, der jetzt sagt: Ich kann nur, was weiß ich, 20-Millionen-Tranchen mindestens nehmen, der wird es deutlich schwerer haben, seinen Fond zu füllen also wie jetzt jemand, der sagt: Okay, ich kann alles von 5 bis 20 machen, auch wenn ich nur Senior mache. Also als Beispiel. Ich glaube, das Thema Flexibilität und Schnelligkeit, das wird natürlich von allen behauptet. Und am Ende des Tages ist letztlich jeder Debt-Fond den Beweis schuldig. Und wenn man eben über Zeit immer wieder das liefert, dann bekommt man eben auch eine gewisse Reputation, und dann funktioniert das. Ich glaube, alleine über die Konditionen ist langfristig keine Strategie-.

I: Okay. Sie hatten jetzt gesagt, die Nähe zum Kunden ist ein Wettbewerbsvorteil.

R: Ja.

I: Banken sprechen ja ganz oft über Plattformen-Ökonomie. Ob man versuchen sollte, den Kunden auf eine Plattform zu haben und dann weitere Angebote darzustellen, die gar nicht selbst im Haus entschieden werden. Also möglicherweise eben auch ein Debt-Fond-Angebot für komplexere Strukturen, die man im Haus nicht entscheiden kann, also in der Bank nicht entscheiden kann. Wäre so was überhaupt denkbar für einen Debt-Fond, sich dabei zu engagieren als Kooperationspartner? Oder gegebenenfalls ja als-? Also als Merge würde ich jetzt gar nicht sagen. Aber dass man sich zumindest gegenseitig beteiligt, wenn es vielleicht ein kleineres Bankhaus ist oder die Bank sich am Debt-Fond beteiligt?

R: Das wäre sicherlich etwas, was wir begrüßen würden. Und ich glaube, dass das früher oder später kommt. Also die Regulierungswut ist ja noch nicht am Ende. Und es gibt da sicherlich genügend Leute, die sich noch mehr Gedanken machen, wie man das Bankgeschäft angeblich noch sicherer machen kann, was eben den Akteuren in der Bank noch mehr Fußfesseln und Handschellen anlegt. Und dann bleibt meines Erachtens gar nichts anderes übrig, die Bank so zu verstehen als diejenige, die jetzt den unmittelbarsten und längsten Kontakt zum Kunden hat. Die sich eine Reihe von Dienstleistern aussucht

und sagt: Die sind mir valide genug und solide genug. Und mit denen will ich nach vorne gerichtet diese Geschäfte, die ich eben aufgrund der Regulierung nicht mehr machen kann, gemeinsam machen. Ich meine, das ist ein blödes Beispiel: Die Banken haben lange Zeit irgendwelche geschlossenen Fonds vertrieben, ohne dass sie die Fonds selber gemacht haben. Und da gab es eben eine Vermittlungsprovision und gut ist. Da sind jetzt zwar einige in die Hose gegangen, aber so ist das halt nun mal. Ein gewisses Risiko bei solchen Geschäften gibt es immer. Und genauso ist das natürlich auch bei einem Debt-Fond oder bei einem anderen Anbieter, wo man sagt: Okay, gut, wenn der natürlich jetzt etliche nicht so gute Investments macht, dann hat das auch wieder Auswirkungen auf die Bank, wenn die sich daran beteiligt hat. Und der Vergangenheit gab es ja solche Ansätze. Das ist schon sehr, sehr lange zurück. Aber da wurden dann meines Erachtens diese Fonds immer missbraucht als die Endlagerstätte für notleidende Kredite aus der Bankbilanz. Das darf es natürlich auch nicht sein.

I: Okay. Jetzt gibt es immer wieder Bestrebungen von aus der Banksicht sehr gefährlichen Wettbewerbern. Ich nenne es jetzt mal so. Gemeint sind die Amazons, Googles und Apples dieser Welt, die über eine Cash-Richness verfügen und sich sicherlich gewisse Branchen angucken, ob sie da mitspielen wollen. Jetzt sagt man zum Beispiel über Amazon, über deren Merchant Finance, was sie ja aktuell schon weltweit tätigen oder machen, könnten die ja auch hinausgehen und sagen: Na ja, jetzt gucke ich. Wenn ich sowieso meinen Kunden so gut verstehe und über meine Plattform merke, wie gut er verkauft und wie er mit seinen Zulieferern und so weiter zusammenarbeitet, dann könnte ich doch eigentlich auch die Finanzierung stemmen, wenn er seinen Zulieferer kauft, seinen Konkurrenten kauft oder wie auch immer, einen seiner Abnehmer mit ins Boot nimmt. Ist so was denkbar? Ist das weit hergeholt? Haben Sie so etwas schon auf dem Markt gehört oder erlebt?

R: Also ich meine, denkbar ist alles. Allerdings, Amazon ist ja mit seinen Kunden hauptsächlich im Retail unterwegs oder im Handel. Das heißt, wenn ich jetzt irgendwo ein Hersteller von einem Zwischenprodukt bin, das in ein Endprodukt geht, dann kennt Amazon mich ja gar nicht. Und ich habe jetzt keine Ahnung, wenn ich mir die mittelständischen Unternehmen, in Deutschland anschau, wie viele davon jetzt Händler sind oder ein Endprodukt herstellen, das sie verkaufen können, und wie viele letztlich etwas herstellen, was in ein Endprodukt reinfließt. Also grundsätzlich traue ich Amazon mal alles zu. Weil wenn man überlegt, wie sich dieses Unternehmen entwickelt hat, und da gibt es mittlerweile sehr, sehr viele schlaue Leute, und die haben natürlich auch eine Unmenge von Daten, die sie verwenden können: Ja, das kann sein. Wird es nächstes Jahr passieren? Nein, glaube ich nicht. Wird es in fünf oder zehn Jahren passieren? Vielleicht. Aber wird es dazu führen, dass die Banken keine Daseinsberechtigung mehr haben? Das glaube ich nicht. Denn es ist natürlich auch so, dass jeder, der jetzt in diesen digitalen Aktivitäten unterwegs ist, dass es immer mehr Leute gibt, die diese Datenausschlachtung hinterfragen und sich die Frage stellen: Will ich das eigentlich, dass ich mit Haut und Haaren jetzt zum Beispiel dem Amazon-Konzern ausgeliefert bin? Und ich habe ja schon das Problem, wenn ich also viel über Amazon handele, dass die mehr oder minder die Konditionen diktieren, zu denen ich meine Waren da anbieten kann. Und wenn ich jetzt dann hergehe und sage, ich beuge mich auch noch in die Fänge der Finanzierung von diesem Unternehmen? Also wie gesagt, ich persönlich würde das nicht machen. Denn mir würde alleine schon der operative

Leverage aus dem Handel mit dieser Krake genug sein. Da möchte ich jetzt nicht noch ein zusätzliches Risiko da draufsetzen so nach dem Motto: Oh, Deine Umsätze sind im letzten Monat um zehn Prozent zurückgegangen. Wir müssen jetzt leider was an Deiner Bonität schrauben mit dem Ergebnis, dass dann Deine Zinskonditionen sich ändern, oder was auch immer. Denn ich meine, darauf würde es ja hinauslaufen.

I: Okay. Ich hätte noch zwei Thesen, die ich gerne mit Ihnen diskutiert hätte. Die erste These: Ich hatte gesagt, das Retail Banking ist nicht digital genug in der Bankenlandschaft. Das Commercial Banking, ich nenne es jetzt auch mal SMI-Banking, da hatten Sie vorher auch schon gesagt, da ist der Automatisierungsgrad zu gering, die Regulatorik ist hoch. Das Investment Banking, ja, ist aktuell irgendwie obsolet, also es geht immer weiter zurück. Jetzt kommen Plattformen mit ins Spiel. Jetzt kommen Debt-Fonds mit ins Spiel, die vielleicht näher am Kunden sind, weil sie ihn besser verstehen. Die einen besseren Zugang haben, die schneller reagieren können und einfach flexibler sind in der Ausgestaltung. Wie denkbar ist es denn, dass Banken irgendwann nur noch Third Party Providers sind?

R: Was verstehen Sie unter einem Third Party Provider?

I: Also dass die Bank sozusagen nur noch das Produkt liefert, aber eigentlich-.

R: Kein eigenes Produkt hat.

I: Eigentlich gar nicht mehr den Kunden kennt oder nicht mehr der erste Kontaktpunkt des Kunden ist, sondern nur noch hintendran eine Plattform ist, die eigentlich einen Kredit abarbeitet oder ein Konto zur Verfügung stellt, auf das ein Kredit gebucht wird und so weiter.

R: Ich meine, in gewisser Weise haben Sie das ja schon. Wenn Sie heute die Immobilien-Finanzierer anschauen, dann haben Sie etliche, die keinen Kundenkontakt in dem Sinne mehr haben. Wo Sie alles über das Internet abwickeln, wo Sie Ihre Unterlagen einscannen und dort hinschicken. Also im Retail kann ich mir das vorstellen. Denn ich meine, jetzt schaue ich mich mal selber an. Ich muss zur Bank, um meinen Kontoauszug abzuholen, wenn ich nicht Online-Banking machen möchte. Die Bank verlagert immer mehr Aktivitäten auf den Kunden. Natürlich auch durch Plattformen, durch irgendwelche anderen Geschichten, wo der Kunde aktiv etwas machen muss, was früher der Mitarbeiter am Schalter gemacht hat. Also da passiert es ja schon. Und da muss man sich natürlich fragen: Wenn man das weiterspinnst, dann macht sich die Bank irgendwann selbst obsolet. Dann ist sie letztlich nur noch eine Abwicklungsplattform. Und dann steht sie ganz klar in Konkurrenz zu den ganzen Fintechs und was es da alles so gibt, die da kommen. Insofern ist es meines Erachtens extrem wichtig, dass die Bank auch versteht, und das ist im Versicherungsgeschäft ja ähnlich: Es gibt verschiedene Produkte, die ganz einfach über eine Plattform abgewickelt werden können und wo der Kunde letztlich auch absolut agnostisch ist. Aber es gibt andere Produkte, wo es ganz wichtig ist, dass ich eine persönliche Beziehung zu dem Kunden habe, das Vertrauen des Kunden genieße et cetera pp. Und das wird eine Plattform nie leisten können. Insofern, glaube ich, muss man als Bank sich entscheiden: Möchte ich mich jetzt mehr auf das Thema Service und Beratung

konzentrieren und muss damit natürlich einen gewissen Teil der Kunden abgeben, die nicht bereit sind, für Services oder Beratung zu bezahlen? Oder will ich mich in dem Massengeschäft mit den Fintechs messen und eben versuchen, genauso gut oder besser das auch abzuwickeln? Denn ich meine, ein Durchschnittskunde, der heute bei Ihnen ein Kontokorrentkonto hat, keine Ahnung, wie ertragreich der für Sie ist-. Aber der wird sich sicherlich irgendwann mal auf einer Plattform finden und muss da letztlich alles selber machen, wenn er nicht bereit ist, was weiß ich, eben 25 Euro im Monat für das Konto zu bezahlen. Aber bei den Unternehmen glaube ich ganz einfach, dass das Thema der Beratung wichtig ist, das Thema der Präsenz vor Ort wichtig ist. Ich kann es mir im Moment einfach nicht vorstellen, dass ein großes Unternehmen jetzt alles nur über eine anonyme Plattform abwickelt. Das sehe ich im Moment nicht.

I: Das Stichwort würde ich gleich gerne aufgreifen für meine zweite These: Ich nehme jetzt einfach mal an, Banken sind gerade dabei, massiv an Marktanteil zu verlieren. Und jetzt hätten Sie die Möglichkeit, auf der grünen Wiese einen Finanzierungspartner aufzubauen, der den Mittelstand mit Kredit versorgt. Was wären Ihre Schwerpunkte? Auf was würden Sie achten? Und wie würde dieses Konstrukt sozusagen aussehen?

R: Na ja, so ähnlich, wie Sie es schon beschrieben haben. Also ich brauche erst mal den Kunden. Bin ich eine Bank oder fange ich ganz neu an?

I: Sie fangen komplett neu an und sind unabhängig von einer Bank. Es geht einfach um eine Finanzierung für den Mittelstand. Ob das jetzt eine Betriebsmittellinie ist oder eine Akquisitionsfinanzierung.

R: Also ich meine, das Erste ist ja schon mal: Sie brauchen den Zugang zu dem Kunden. Das nützt Ihnen also jetzt nichts, wenn Sie jetzt nur in München tätig sind und versuchen, nur die Unternehmen in München abzudecken. Ergo, Sie brauchen also eine flächendeckende Vertriebsmannschaft. Jetzt bin ich zwar keine Bank, aber ich würde mir auf jeden Fall den Kundenzugang über eine Bank sichern, denn das kann ich nicht von heute auf morgen aufbauen. Und das Nächste, was ich tun würde, ist eben genau auch das, was Sie vorhin angesprochen haben: Die Themen, die mich regulatorisch am meisten Arbeit kosten, versuchen, mit Partnern abzubilden, die dieses Thema der Regulatorik eben nicht heben oder nur in einem deutlich abgemilderten Maße. Und das Thema der Präsenz vor Ort ist auch wieder etwas, was wichtig ist. Ich weiß nicht, wie es in 20 Jahren ist, aber die heutige Unternehmergegeneration ist sicherlich noch nicht soweit, das alles über den Bildschirm zu machen. Sondern es geht darum, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu schaffen über lange Jahre. Und das ist etwas, womit eine Bank letztlich wuchern kann, weil sie hat den Kontakt zum Kunden. Was nützt mir das beste Produkt, wenn ich es nicht an den Kunden bringen kann? Und jetzt sind wir wieder bei der Thematik Amazon. Ja, Amazon hat Zugang zum Kunden, aber auf eine andere Art und Weise. Und Amazon könnte sicherlich all diese Produkte abbilden, hat aber im Moment nicht das Kundenvertrauen, das jetzt eine deutsche Bank oder eine, was weiß ich, Crédit Agricole, um einen zu nennen, oder Unicredit hat. Ergo würde das, selbst wenn ich die besten Produkte auf der grünen Wiese aufbaue und ein ganz breit gefächertes Angebot habe, nicht funktionieren, ohne dass ich genügend Kundenzugang habe. Also ergo, das eine ist, die Produkte mit Partnern reinholen, verlässliche Partner.

Und versuchen, eine Zusammenarbeit mit einer Bank hinzukriegen, die eben mir den Zugang zu den Kunden ermöglicht. Es ist so ein bisschen wie, wenn Sie in der Vergangenheit mit einer etablierten Bank in ein anderes Land gegangen sind. Gut, dann hatten Sie alle tollen Produkte aus Ihrem Heimatland, aber hatten letztlich keine Kontakte vor Ort. Und das ist auch etwas, was sich jetzt aus eigener Kraft nicht von heute auf morgen aufbauen lässt. Aber jetzt, um noch mal einen Schritt zurückzugehen: Wenn es zum Beispiel Amazon schafft, oder ein anderer Internet-Gigant-. Was weiß ich, Google sagt: Wir arbeiten jetzt mit Bank of America zusammen im Retail-Bereich. Weiß ich gar nicht, ob die überhaupt noch Retail machen. Dann, glaube ich, kann das eine echte Bedrohung werden für das gesamte Bankwesen. Dann haben Sie letztlich das Know-how, Dinge effizient abzuwickeln. Sie sind aus der Regulatorik raus. Aber Sie haben über die Bank den Zugang zu dem Kunden, und der ist einfach mal wichtig.

I: Okay. Super.

R: Wissen Sie, das eine ist ja, das Geschäft eingehen. Es gibt gewisse Parallelen zu den Versicherungen. Sie werden sicherlich auch schon im Internet mal Vergleiche gezogen haben über Check 24 oder wie die alle heißen: Ich will jetzt, was weiß ich, eine Hausratsversicherung. Oder ich möchte eine Autoversicherung. Wer ist der Günstigste? Es ist immer so, dass die, die null Vertreternetzwerk oder null Leute on the Ground haben, die günstigsten Konditionen anbieten. Spätestens dann, wenn Sie einen Schadensfall haben, werden Sie merken, was es heißt, eben niemanden on the Ground zu haben, keinen persönlichen Ansprechpartner zu haben, nicht zu wissen, was ich jetzt da genau reinschreiben muss. Und auch das ist wie immer im Leben: Das Pendel schlägt in die Richtung. Die Leute sehen die günstigen Konditionen, finden das klasse, laufe da hin. Wenn nichts passiert, alles wunderbar. Ja, dann ist aber auch-. Dann hätte er die Versicherung gar nicht gebraucht. Und wenn was passiert, ist das Gezeter groß, weil ich halt niemanden habe, mit dem ich mich quasi zu dem Thema auseinandersetzen kann. Sondern ich irgendwelche Dinge in den Computer reinhacke, wo dann wieder irgendein Algorithmus hinterher was ausrechnet und dann mir sagt: Ja, Du kriegst was oder Du kriegst nichts. Und wenn eben eine Bank ihr Heil nur in der Digitalisierung und Automatisierung sucht, dann wird sie reduziert auf die Konditionen.

I: Und das führt langfristig definitiv nicht zum Erfolg?

R: Nein, weil Sie immer jemanden haben werden, der es noch günstiger machen kann, warum auch immer.

I: Ja, Subventionen ist ja ein Thema.

R: Ja, genau. Ich meine, das wird immer so sein. Und das Thema Digitalisierung ist sicherlich eine Herausforderung, die muss man angehen. Aber man darf auf der anderen Seite meines Erachtens den Menschen und den Kunden nicht vergessen. Oder den Menschen, der hinter dem Unternehmenskunden steckt.

I: Okay. Das nehme ich sozusagen als Schlusswort. Vielen herzlichen Dank!

R: Gerne.

Ende der Transkription

Name der Datei: XXX

I: Genau. Also, einleitend habe ich es ja jetzt schon erklärt, um was es im Endeffekt geht. Das die Bankenbranche stark im Umbruch ist. Die Makroökonomik verändert sich ganz stark. Die Mikroökonomik verändert sich ganz stark. Jetzt wäre meine Frage, wie denken Sie, verändert sich eigentlich die Bank? (6 Sek.).

R: Die Bank ist jetzt gemeint, das Geschäftsmodell der Bank oder eine konkrete Bank jetzt oder?

I: Grundsätzlich, wie verändern sich Banken?

R: Also, ich glaube, dass die klassischen Funktionen der Bank, ich sage mal, als Kapitalversorger, als Finanzintermediär, also als reiner oder vielleicht auch als reiner Bereitsteller von Fremdkapital jetzt auf der Kreditseite der Bank, dass das so ein bisschen, also das das immer noch da ist, ja, aber Stichwort Fintechs, da auf jeden Fall neue Wettbewerber kommen, die unter Umständen das Potenzial haben, diesen Markt oder, ich sage mal, bestimmte Marktanteile der Bank auf jeden Fall abzugraben. Und ich glaube, dass das dazu führt, dass die Bank bestimmte Serviceleistungen erbringen muss, die so über den reinen finanziellen Aspekt hinausgehen muss. Also, beispielsweise, wenn wir jetzt beim Thema Digitalisierung sind, auch eine bestimmte Beratungsleistung erbringen kann, den Kunden so ein bisschen an die Hand nehmen kann. Dem zeigen kann, was sind so bestimmte Branchentrends, aber auch über oder außer Branchentrends, also auch in der anderen Industrie, was wird da in der Digitalisierung gemacht. Also, dass man dem Unternehmen jetzt nicht nur Fremdkapital oder Finanzierungsleistungen bereitstellt, sondern auch Informationen bereitstellt. Das ist, glaube ich, ein wesentlicher Aspekt, um sich dann halt aber auch gegen beispielsweise Fintechs abzusichern, weil so ein Fintechs ist, glaube ich, zu standardisiert teilweise in ihren Prozessen. Und ich glaube, da kann man als Bank Mehrwert schaffen oder muss die Bank einen Mehrwert schaffen, in dem sie, ich sage mal, die Betreuung, dieses Betreuungskonzept individueller gestaltet und auch ein bisschen erweitert um die Faktoren. Also, das sind halt, wie gesagt Informationen, die an das Unternehmen weitergegeben werden. Und, weil es dadurch dann vielleicht auch wieder Anstöße für neue Projekte geben kann, was das Unternehmen dann umsetzt oder die das Unternehmen dann umsetzt und was die Bank ja dann wiederum finanzieren könnte, denn das Unternehmen dann. Also, ich glaube einfach, dass so dieses Thema Beyond Banking immer stärker bei der Bank dann in den Fokus rücken muss oder gerückt wird, also auf die Digitalisierung bezogen.

I: Sie hatten jetzt gerade gesagt, Fintechs sind möglicherweise ein bisschen starr im Geschäftsmodell, weil sie sich- Hatten Sie damit gemeint, dass die sich eine Nische raussuchen und da ganz stark sind dann?

R: Ich meinte jetzt eher hinsichtlich des Umgangs mit den Kunden. Also, wenn jetzt ein Kunde beispielsweise auf einer Plattform sich ein Fremdfinanzierungsprodukt, sei es ein klassischer Kredit oder ein Darlehen oder vielleicht auch ein Leasingangebot raussuchen möchte, dann ist aus meiner Sicht dieser Prozess, der dahintersteht, dass die Bank dann letztendlich diese Anfrage nimmt, die Plattform, diese Anfrage nimmt, das dann an verschiedene Banken weiterleitet und dann am Ende des Tages das beste

Angebot rauspickt und das dann an ein Unternehmen weitergibt. Da entfällt ja, sozusagen, die Beratungsleistung, alles was drum rum liegt.

I: Cross-selling, sozusagen.

R: Genau dieses Cross-selling. Das leistet so eine Plattform vielleicht jetzt noch nicht und oder da kann die Bank, also die kann um das Produkt und über dieses Finanzierungsprodukt viel mehr drum rum bauen aus meiner Sicht. Und das meine ich, dass die Fintechs da vielleicht ein bisschen zu standardisiert sind.

I: Ich verstehe.

R: Und, ich glaube, dass es dann Benefit oder Mehrwert, ich sage mal, ein Asset der Bank ist, dass halt ein bisschen individueller zu gestalten, auch Prozesse. Also, Vergabeprozesse individueller zu gestalten. Und was ich, glaube ich, auch noch jetzt gegenüber Fintechs von Vorteil sehe ist, dass man ja letztendlich Relationship mit der Bank führt. Was dann auch dazu führen kann, dass beispielsweise in Krisenzeiten man immer auch einen Ansprechpartner hat, und dass man vielleicht, wenn man eine längere Geschäftsbeziehung mit der Bank pflegt, dass es dann in Krisenzeiten so sein kann, dass man bei der Bank dann eher noch einen Kredit bekommt, als wenn ich jetzt nur über eine Plattform gehe und dann da hart meine Finanzkennzahlen ein flippere, aber dass die Banken, die dahinter so stehen, kennen die ganze Story des Unternehmens gar nicht, sondern da ist es eher dieser Beziehungsaspekt, glaube ich, noch wesentlich. Das meinte ich mit, dass Fintechs oder diese Plattform dann wirklich gegenüber einer Bank dann zu standardisiert und zu starr sind.

I: Es wird ja oft darüber gesprochen, was ist der bessere Weg? Geht man also den Weg des Fintechs, indem man in dem Fall jetzt eine digitale Plattform baut oder ein Produkt baut, dass gegebenenfalls schneller und more convenient ist und baut danach das Relationship auf? Oder macht man es so wie die Bank, die ja eigentlich aus dem Relationship herkommt und möglicherweise gegebenenfalls aktuell gar kein adäquates Produkt hat? Denken Sie, dass es- Wie würden Sie es einschätzen? Was ist der bessere Weg? Gibt es da Vorteile oder wie würden Sie es machen?

R: Als Bank jetzt oder?

I: Als Bank, ja.

R: Da müsste ich mal kurz drüber nachdenken. (14 Sek.). Also, der Startpunkt einer solchen Geschäftsbeziehung- Also, es kommt ja drauf an. Also, das Thema wäre dann erstens, kommt das Unternehmen jetzt auf die Bank zu mit einer konkreten Finanzierungsanfrage oder geht die Bank proaktiv hin und sucht nach, also Stichwort Akquise, Kundenakquise sucht diesen Unternehmen. Ich glaube, da muss man erst einmal unterscheiden. Also, der erste Fall, wenn jetzt das Unternehmen erst mal auf die Bank zukommen würde. Dann wäre natürlich erst mal wichtig, das Produkt so gut wie möglich für das Unternehmen darzustellen und im Anschluss darauf aufbauend, eine tiefergehende Beziehung dann zu

entwickeln. Andererseits, wenn ich jetzt die Bank wäre, und ich gehe jetzt aktiv auf die Bank zu, ohne dass die jetzt den Bedarf an mich herantragen, glaube ich, dass es besser wäre, erst einmal die Beziehung anzufangen und zu vertiefen und die nicht direkt mit Produktinformationen vollzuschütten, weil man dann vielleicht als Unternehmen den Eindruck hat, okay, die kommen jetzt hier zum Klinkenputzen. Also nur, um ihre Produkte loszuwerden, und nicht, um jetzt hier eine vernünftige Geschäftsbeziehung einzugehen. Da wäre es dann angebrachter zunächst, ja, da vorsichtig, glaube ich, reinzugehen und dann über eine gut entwickelte Geschäftsbeziehung da so reinzuwachsen, glaube ich. Also, dass dann vielleicht der Unternehmer oder das Unternehmen dann von alleine darauf kommt, wenn jetzt demnächst Finanzierungsanfragen sind oder auch andere Dienstleistungen im Zahlungsverkehr oder auch Anlage, dann auf die Bank zuzukommen, weil man muss sich da, glaube ich, wenn man proaktiv auf die Kunden zugeht, muss man sich, glaube ich, erstmal, ja, sozusagen, vorstellen als Bank, die auch halt alle möglichen Dienstleistungen anbieten kann.

I: Also, sozusagen, der hollistische Relationship-Ansatz, nenne ich ihn jetzt einfach mal. Glauben Sie, dass, wenn wir den jetzt mal als gegeben nehmen würden, dass sich der durch die Digitalisierung ändert? Also, gerade, wenn wir jetzt darüber sprechen, es kommen jetzt Fintechs rein, die das vielleicht ganz anders machen. Also, jetzt auf Bedarf Seite des Kunden. Ob sich, sozusagen, der Bedarf des Kunden ändert. Jetzt aktuell würde ich ja sagen, sehe ich es genauso. Der klassische Mittelständler findet eine hollistische Relationship Beratung wichtig. Und die Frage wäre jetzt, können Sie sich vorstellen-

R: -das sich durch die Digitalisierung da was ändert?

I: Genau. (16 Sek.).

R: Kommt, glaube ich, erstens darauf an, wie groß der Bankkreis des Unternehmens ist. Ob jetzt unterschiedliche Bedarfe, also hinsichtlich Finanzierungsdienstleistung oder Finanz- Also Fremdfinanzierung, hatten wir ja vorhin noch in dem Interview drüber gesprochen, da glaube ich schon, dass es da Bedarfe gibt, weil Unternehmen- Also, der Kapitalbedarf einfach wächst mit der Digitalisierung. Das Unternehmen, wenn man das vergleicht zu den bisherigen Investitionen, die sie getätigt haben, dass die Digitalisierung nochmal viel kapitalintensiver ist als alles, was bisher so angefallen ist. Insofern, glaube ich, dass da eine erhöhte Nachfrage, nach insbesondere Fremdkapital kommen wird oder vielleicht schon da ist, auch gerade bei Unternehmen, die jetzt nicht so viel Identität haben, da glaube ich schon. Und da ist halt die Frage, insbesondere bei Unternehmen mit großem Bankenkreis, die wollen dann vielleicht einen besseren Überblick haben, welche Alternativen es jetzt zwischen den Banken gibt. Wenn ich jetzt auf andere Bedarfe, also beispielsweise Zahlungsverkehr oder ich sage mal, bei großen oder bei Unternehmen, die auch im Ausland aktiv sind, bei Währungsgeschichten, Währungsgeschäfte, Devisengeschäfte. Also, ich glaube, die Bedarfe an sich, die ändern sich nicht, aber der Weg, wie dieser Bedarf gedeckt wird oder die Nachfrage nach dem Weg, wie dieser Bedarf gedeckt wird, der verändert sich. Das soll, glaube ich, dann auch aufgrund der Digitalisierung für die Unternehmen dann einfach, ja letztendlich einfacher sein und transparenter. Und genau, darauf aufzusetzen, ist ja wiederum dieser Relationship-Ansatz, dass man

die um diese Dienstleistung herum halt, diese, ich sage mal, diese normalen Beziehungsaspekte dann auch abbildet. Und ich glaube, dass ändert sich nicht, weil Unternehmen immer Wert legen- Also, ich glaube da gibt es auch keine- Ja, wobei, da gibt es vielleicht doch Unterschiede zwischen Mittelständlern und Großunternehmen, aber ich glaube so im Durchschnitt würde ich sagen, dass so die persönlichen Beziehungen zwischen dem Unternehmen und den Banken, dass das noch wichtig bleibt und unter Umständen, auch vielleicht sogar noch wichtiger wird, weil, ich sagte ja auch gerade Fintechs hohes Standardisierungspotenzial wollen Unternehmen vielleicht unter Umständen gar nicht, sondern die wollen halt immer noch menschliche Ansprechpartner in der Bank haben, genau.

I: Okay. Sie hatten jetzt gerade gesagt, das fand ich total spannend auch, auf der Währungsmanagementseite könnte es sein, dass man eher Produkt getrieben ist, wenn ich es richtig verstanden habe. Da gibt es ja eine Lösung unter anderem 360 T.-

R: Genau, das meinte ich auch, ja, ja.

I: -die mittlerweile von der Deutschen Börse gehalten wird, sehen Sie, und wir hatten uns vor dem Interview auch unter anderem über Lendico unterhalten, sehen Sie am Markt aktuell weitere Fintechs die, bezogen auf Finanzierung, die, ja stark im Fokus stehen oder nachgefragt werden?

R: Compeon würde mir dann noch einfallen. Das ist auch eine Kredit- oder eine Finanzierungsplattform.

I: Vermittlungsplattform, genau.

R: Ja, Vermittlungsplattform. Ich kenne die genauen Zahlen nicht. Ich weiß nur das, ich sage mal, Volumen, das bisher finanziert worden ist, das ist jetzt im Vergleich zum Gesamtvolumen noch unbedeutend, aber die Wachstumsraten sind da halt hoch. Insofern kann ich mir vorstellen, dass da noch, dass es auch in Zukunft zumindest auch noch ein stärkerer Player wird. Da muss man auch schauen, wie das ausgeht. Also, ich sage mal, im Zahlungsverkehr es ja jetzt- Da gibt es ja jetzt einen großen, also mit Paypal eine große Plattform, die sich durchgesetzt hat. Wie es da auf der bei der Unternehmensfinanzierung dann bei der Fremdfinanzierung ist, wie sich der Wettbewerb da gestaltet hat. Aber sonst, jetzt gerade auf der Seite, also sind die beiden Plattformen letztendlich die einzigen, die mir gerade einfallen würden, ja.

I: Okay. Wenn man sich jetzt gerade die beiden jetzt nochmal rausnimmt, Lendico und Compeon und man unterscheidet jetzt mal nach dem Thema ist das Geschäftsmodell sehr innovativ oder ist einfach die Technologie, die genutzt wird, sehr innovativ? Wie würden Sie das einschätzen?

R: Wen, die beiden abgegrenzt?

I: Die beiden, ja. Schaut man bei den beiden eher auf das Geschäftsmodell? Also, die haben eine super Walnut-Preposition, die haben Revenue Stream und so weiter oder sagen Sie, da ist eigentlich komplett entscheidend, dass die eine Plattform haben und so?

R: Also, ich kann die beiden jetzt nicht gegeneinander abgrenzen. Da weiß ich jetzt nicht genau, wie da die Unterschiede sind, aber so tief bin ich da nicht drin.

I: Also, dann nehmen wir einfach mal an, es wäre, sozusagen, das gleiche Geschäftsmodell.

R: Das gleiche Geschäft, ja okay. (13 Sek.). Ich habe die Frage, glaube ich, noch jetzt gar nicht so nachvollziehen können.

I: Mir ging es darum, um nochmal das Rad weiterzuspinnen. Wenn sich jetzt eine Bank selbst innovieren würde, dann schaut sie sich natürlich auch an, was innovative Player am Markt gerade tun. Und meine Frage würde dahin gehen, dass man sagt, schaut sich die Bank jetzt eher oder findet die Bank an Lendico und so weiter das Geschäftsmodell attraktiv oder sagt sie, ist eher nur die Technologie, die dahintersteckt, die wir attraktiv finden würden?

R: Ich glaube, die Technologie ist jetzt nicht so besonders, also ist jetzt nur eine persönliche Einschätzung. Ich glaube, die Technologie, die ist jetzt nicht so destruktiv. Also Plattformlösungen, das kann man ja transferieren auf andere Geschäftsmodelle. Da ist der Innovationspunkt oder der Innovationsgrad jetzt nicht so hoch, weiß ich. Also, was die halt ausmacht und das ist dann, glaube ich, relativ schwierig für eine Bank zu adaptieren ist ja, das weiß ich jetzt insbesondere bei Compeon. Die können ja diese Anfrage dann an einen bestimmten Bankenkreis versenden. Ich weiß jetzt nicht dreihundert Banken vielleicht. Man kann ja als Unternehmen im Vorfeld auch sagen, ich möchte nicht, dass die und die Bank das bekommt. Also, machen ja Unternehmen, die da eine Hausbank in Beziehung haben, werden die wahrscheinlich dann ausschalten, weil die nicht wissen sollen, dass die sich halt andersrum- Und das kann ich dann schwer auf ein Institut beziehen. Also, wie möchte jetzt eine XXX oder warum sollte das eine XXX machen? Praktisch Gliedanfragen zu sammeln und dann an andere Institute weiterzuleiten? Ich könnte das eventuell dann beziehen auf innerhalb, also das man das innerhalb des Instituts- Also, dass es eine bestimmte Plattform gibt der XXX, wo die Unternehmen, ich sage mal, aus ganz Deutschland drauf zugreifen können. Also, diese Kreditanfrage, dass das halt zentralisiert wird auf einer Plattform. Das könnte ich mir vorstellen. Und das da letztendlich auch die Entscheidung dann hinterher, ob der Kredit vergeben wird oder nicht, dann auch zentralisiert während nicht in verschiedenen Kreditabteilungen über die ganze Bundesrepublik jetzt verteilt ist. Also, dass das halt zentralisiert ist. Das wäre halt so ein Modell, was da man jetzt transferieren könnte, glaube ich. Also, das ist halt dieser- Also, ich glaube jetzt nicht, dass das für eine deutsche Bank attraktiv wäre, diese Anfragen einzusammeln und an einen anderen Bankenkreis dann auch weiter zu verteilen. Halte ich jetzt für schwer. Also, wie gesagt, das ist, glaube ich, kundenseitig dann vielleicht auch ganz spannend, einfach. Weil sonst hat man ja einen hohen manuellen Aufwand als Kunde jetzt jede Bank einzeln abzutelefonieren und dann zu vergleichen, wo ist das günstigste Angebot, Ich glaube, da hat man dann als Plattform einen Vorteil. Dadurch, dass man das halt für die Kunden übernimmt, sich da natürlich auch wiederum eine kleine Marge für einstreicht. Von daher würde ich sagen, eher das Geschäftsmodell ist da für die Bank relevant. Wie gesagt, die Technologie, diese Plattform an sich, das ist ja jetzt, ich will

jetzt nicht sagen, nichts Neues, aber es ist ja auch transferierbar auf ganz viele andere Geschäftsmodelle diese Plattform. Von daher glaube ich, dass insbesondere das Geschäftsmodell da im Fokus steht.

I: Wenn man die Literatur liest bezüglich des deutschen Mittelstandes, Bankenmarktes oder des Finanzierungsmarktes im Mittelstand, dann bekommt man das Gefühl, dass immer wieder neue Player auftauchen, die andersartige oder neuartige Finanzierungsformen auf den Markt bringen. Also, ob das jetzt Vendure Dead ist, ob das, ja, gewisse Mezzanine Tranchen sind, Unitranchen ob es Finanzierung über Fintechs ist, wir haben es gerade genannt. Jetzt gibt es natürlich auch noch eine Forum- oder andersartige Herangehensweise, wie es über Apple Pay läuft oder wie es über Amazon Merchant Finance läuft. Haben Sie da eine Einschätzung zu, inwieweit das zu einer Bedrohung für die Banken werden könnte auf der Landing Seite oder auf der Finanzierungsseite?

R: Also, Sie meinen diese, als was gibt es jetzt neuerdings, die Amazon Konten beispielsweise, dass man da- Oder Google Pay oder Amazon Pay oder, ja. Nur mal gesagt, auf der ,Landing Seite heißt dann- Also, bisher kenne ich das nur, dass man über diese Dienstleister dann zahlen kann.

I: Genau. Und in gewisser Art und Weise bietet unter anderem Amazon ja auch an, den Working Capital Bedarf von ihren Kunden vorzufinanzieren. Da wäre jetzt meine Frage, können die gegebenenfalls Daten besser auslesen oder nutzen die andere Algorithmen Big Data und so weiter. Haben Sie da Erfahrung oder beziehungsweise eine Idee, welchen Vorteil die in den Markt bringen und dementsprechend den Incumbent Banks sage ich mal, den Marktanteil abnehmen können?

R: Da muss man, glaube ich, den Regulierungsaspekt mit einbeziehen. Also, aber einer bestimmten, ich kenne mich da jetzt nicht ganz genau aus, aber ich sage mal, irgendwann stößt man ja auch als Amazon dann in Gebiete vor, wo ich dann Dienstleistungen mache, die ohne Banklizenz sind, vielleicht auch gar nicht mehr machbar sind. Und das heißt ja dann gleichzeitig, dass die sich mit dem Thema der Regulatorik, der Bank Regulatorik auch irgendwie auseinandersetzen müssen. Und da weiß ich nicht, inwiefern so Unternehmen wie Amazon oder Apple oder Google dann bereit wären den Schritt zu gehen, weil das ja dann wiederum auch sehr viel Kosten für die bedeuten würde, sich dann erst einmal in das Thema einzuarbeiten und dann aber auch bestimmte Regulierungsvorgaben zu unterhalten. Ich glaube, das ist eine Hürde, die letztendlich solche Unternehmen abhalten würde in solche Regionen vorzustößen. Aber so rein von der Fähigkeit her, glaube ich das schon. Ich weiß jetzt nicht, ich kann jetzt mir nicht vorstellen, wie es auf Unternehmensseite ist, aber bei Privatkunden, ja, weil die die Algorithmen, die die ja sozusagen mit Amazon da schon entwickelt haben, wenn man sich das mit den Werbeanzeigen, die man da bekommt und so weiter. Ich meine, das geht ja dann schon so weit, dass, ich weiß nicht, ob Amazon, das macht oder jemand anderes. Das dann letztendlich geschaut wird, wo befindet sich der Kunde gerade, also lokal oder geografisch? Befindet er sich gerade irgendwo, wo es besonders heiß ist, dann werde ich ihm jetzt eine Anzeige schreiben für, weiß ich nicht, Badebekleidung oder so. Also, soweit sind die ja schon. Das heißt, die haben Algorithmen und die haben auch die Daten, die Werbung erst einmal an Kundenbedürfnisse schon anzupassen. Und die Frage ist, kann man das dann auch vielleicht erweitern auf

Finanzierungsbedürfnisse? Also, das jetzt beispielsweise, ich sage mal, wenn man jetzt ein Konto bei denen hätte als Privatperson, dass sie dann, wie gesagt, das alles, jetzt die Regulatorik mal ausgeblendet, dass sie dann auf das Konto gucken, dann die Zahlungseingänge irgendwie analysieren und dann schon eine Prognose darüber aufstellen können, ob er Kunde jetzt am Ende des Monats irgendwie sein Konto überzogen hat und dem man jetzt so einen Mikrokredit irgendwie für die Zeit beispielsweise- Insofern glaube ich schon, dass die Fähigkeit da auf jeden Fall da ist, weil wir diese Algorithmen, die sie schon entwickelt haben, dann glaube ich, mit relativ wenig Hürden dann übertragen könnte auf diese Finanzierungsaspekte, die man braucht. Vielleicht auch auf von Unternehmen. Ich glaube, da hat eine Bank noch nicht so den Standard. Ich glaube, die müssten diese Algorithmen dann erst einmal entwickeln. Und dann ist auch die Frage, ich glaube, das ist aber so ein bisschen in den Köpfen der Menschen, um dann zu sagen, möchte ich meine Daten der Bank so überhaupt zur Verfügung stellen? Weil, irgendwie ist es ja so, dass Leute, ja, wenn man sie fragt, dass sie ja eher sagen, ja, Datenschutz ist total wichtig und so. Dann aber gleichzeitig alles Mögliche an Amazon irgendwie. Ich glaube, die Leute kriegen die Verbindung teilweise nicht so hin. Bei Banken ist das wiederum anders, kann ich mir vorstellen. Das man sagt, okay, hier möchte ich meine Daten vielleicht nicht so teilen. Das es vielleicht nicht so teilen. Dass das vielleicht auch noch ein Vorteil für diese Art von Unternehmen ist. Also, wie gesagt, um das zusammenzufassen. Ich glaube, die Fähigkeit wäre schon da, auch Banken dann gefährlich zu werden an der Stelle, aber ich glaube, dieser Schritt dann, den dann zu machen, vor dem Hintergrund, dass dann regulatorische Vorgaben eingehalten werden müssen. Das könnte ja letztendlich für ja eine Art Direktion sein, die dann Unternehmen davon abhalten würden weiter zu gehen.

I: -ihre Meinung zu sagen. Okay. Ich habe noch zwei Thesen aufgestellt, zu denen ich Sie gebeten hätte, nochmal kurz Stellung zu nehmen. Wir hatten vorher drüber gesprochen. Es gibt neue Player am Markt, die sind digital, die bieten schnelle, gute Lösungen an, Plattformen und so weiter. Das gibt es ja nicht nur im Mittelstandsbereich, sondern das gibt es ja auch im Bereich Payments, das gibt es im Bereich Vermögensanlagen, Robot Adviser, das gibt es im Bereich Schuldscheindarlehen auf digitalen Plattformen, gegebenenfalls über die Blockchain. Wie realistisch erachten Sie es, dass eine Bank eigentlich nur noch ein Drittanbieter ist, der im Hintergrund das Produkt anbietet, aber die Relation vorne am Frontoffice, am Point of Sale mit dem Kunden gar nicht mehr hat in Zukunft?

R: Bezogen auf Unternehmenskunden jetzt oder?

I: Bezogen auf Unternehmenskunden, genau.

R: Also, das glaube ich nicht. Also, das hatte ich ja vorhin schon einmal gesagt, dass glaube ich nicht, dass das so ist, weil Unternehmen halt auch im Zuge der Digitalisierung, in denen dann viele Prozesse dann auch automatisiert und auch standardisiert werden, immer noch den persönlichen Kontakt brauchen, um dann auch so eine Art Sicherheitsgefühl zu haben. Gerade in Krisenzeiten dann jemanden zu haben, der trotzdem, ich sage mal, an seiner Seite steht und wie gesagt, die Story auch kennt und sagt, okay, dem geht es jetzt mal schlecht, weil die vielleicht ein zyklisches Geschäft haben, aber dem wird es bald wieder

gutgehen und ich bin jetzt vielleicht eher bereit, da bestimmte Dienstleistungen noch zu machen. Insofern kann ich mir nicht vorstellen, dass dieser Aspekt jetzt, dieser Relationship Aspekt untergeht, sondern ich glaube, wie gesagt, der wird, glaube ich, noch wichtiger.

I: Meine letzte These oder Frage. Das Banken ein Stückweit in der Krise stecken oder starke Herausforderungen haben, ich glaube, da ist sich der allgemeine Volksmund einig. Jetzt nehmen wir einfach mal an Banken sind dabei, massiv an Marktanteil zu verlieren und, ja, dabei sind, ihre Kunden zu verlieren. Und Sie dürften jetzt eine neue Bank bauen, die das Kernprodukt Finanzierung für den Mittelstand hat auf einer grünen Wiese. Wie würden Sie das machen? Welche Kernaspekte wären bei Ihnen wichtig? Auf was würden Sie Wert legen? Und das natürlich immer vor dem Hintergrund der Digitalisierung.

R: Ja, ja. Also, das erste wäre die Prozesse. Ich sage mal jetzt, die klassischen Grid Vergabeprozesse beispielsweise digital zu machen, also dann, um einen Digitalisierungsgrad zu erreichen. Was dann einhergeht natürlich auch mit einem hohen Maß an Flexibilität, die ich als Bank dem Kunden dann einräume hinsichtlich der Finanzprodukte beispielsweise oder auch der Prozesse. Also, Thema Erreichbarkeit, ja, also dass man jederzeit erreichbar ist, ist dann wie gesagt ein großes Thema und aber auch das die Grid Vergabeprozesse transparent sind. Dass das Unternehmen auch jederzeit Einblick haben kann wie lange oder in welchem Status beispielsweise so ein Entscheidungsprozess schon ist. Also hohe Transparenz und halt auch, ja, irgendwie alles digital abgebildet. Also, dass das Unternehmen dann letztendlich auch so ein Tool an die Hand bekommen, wo es dann hinsichtlich der Transparenz dann sehen kann, okay, also praktisch diese Kreditvergabeentscheidung dann tracken kann, in welchem Status die sich gerade befindet. Dann dieses Thema, wie gesagt, Relationship sehr proaktiv dann verfolgen. Das dann vielleicht so aufzubauen, dass die Kundenberater, die man hat, die müssen das Geschäftsmodell, ja, nicht in- und auswendig kennen, aber die müssen da schon sehr tief drinstecken. Die müssen aber auch gleichzeitig sehen, wohin könnte sich das entwickeln oder welche Risiken gibt es, gerade für das Geschäftsmodell auch. Und das kann er dann erreichen dadurch, dass er, ich sage mal, einen guten Branchenüberblick hat. Das heißt, das ist das Thema, das mit den Informationen, die ich dann selber habe und auch dem Kunden weitergebe, was ich vorhin schon mal gesagt habe.

I: Also, Beyond Banking hatten Sie angesprochen.

R: Genau, dieses Beyond Banking. Das heißt auch, wie gesagt, hinsichtlich Risiken, dass man vielleicht auch Risiken im Blick hat, die der Kunde nicht so im Blick hat. Das war der Relationship-Ansatz, den ich da noch nennen würde, der da ganz entscheidend wäre, ja genau Digitalisierung der Prozesse und halt auch hohe Flexibilität bei den Finanzierungsprodukten, die ich an die Kunden dann ausbebe. Also, man muss dann halt eine sehr hohe Flexibilität hinsichtlich Laufzeiten sehen. Also, dass ich jetzt nicht starr an der Hafertabelle irgendwie finanziere, sondern auch sehe, okay, ich sage mal, die Nutzungsdauer bestimmter Digitalisierungsobjekte, die sind kürzer, länger vielleicht auch als die Afa. Das heißt, da muss ich flexibler sein, Ich muss dann bei dem Volumina auch flexibler sein, also beispielsweise, dass ich denen, ja, eine Art

Linie einräume mit bestimmten Verwendungszwecken, die die dann halt für Digitalisierungsprojekte ziehen dürfen. Also das Thema Flexibilität muss sich dann halt wirklich, ich sage mal, durch dieses Produkt, durch dieses Finanzprodukt dann ziehen, weil das halt stärker an das Unternehmen angepasst oder stark an das Unternehmen angepasst sein muss. Ja, und ansonsten- Ja, also das wären eigentlich die drei. Prozesse müssen transparent und digital sein, Relationship-Ansatz muss ganzheitlich sein und muss halt auch Risiken und Chancen im Blick haben, die vielleicht der Kunde auch nicht sieht und sehr hoher Individualisierungsgrad und Flexibilisierung der Produkte. Also, die drei Sachen, wo ich da ansetzen würde.

I: Eine letzte Frage dazu. Wir nehmen jetzt mal an, man könnte das genauso bauen oder man würde das genauso bauen. Sind Sie der Meinung, dass man das in einem, ich sage mal, bestehenden Großkonzern oder in einer bestehenden Großbank so umsetzen kann vor dem Hintergrund man ist gegebenenfalls noch nicht so digital. Man ist sehr eingefahren. Man ist schon sehr lange in den Prozessen und Produkten. Oder muss man das gegebenenfalls einfach als Schnellboot nebendran bauen? (10 Sek.).

R: Also, wenn es um die Entwicklung geht, also, erst einmal da hinzukommen, diese drei Aspekte letztendlich auch etablieren zu können in diesen Konzernstrukturen, dann würde ich das- Also, wenn es rein um die Entwicklung geht, das würde ich das, glaube ich, abschneiden vom Konzern und das in einer separaten Einheit machen lassen, aber auch mit Leuten, die die Prozesse in der Bank kennen. Also, dann da beispielsweise die da dauerhaft dann in diese Einheit zu setzen, oder dass man das rolliert macht, also dass man Leute immer wieder da reinholt. Ich glaube, dass muss so vom eigentlichen Geschäft her, muss das getrennt werden. Wenn es dann um die Etablierung geht, also wenn man dann sagt, das ist jetzt aber auch alles vereinfacht. Wenn man dann sagt okay, wir sind jetzt so, wir haben jetzt unseren Ansatz entwickelt und wir wollen das jetzt letztendlich einsetzen in das tägliche Doing der Bank. Dann würde ich da vielleicht erst einmal hingehen und das nicht direkt auf die ganze Bank ausrollen, sondern erst einmal bestimmte Einheiten das- Also, dass die so einen Testlauf machen. Ob man das jetzt produktartig irgendwie- Also, dass man eine bestimmte Geschäftseinheit und das dann über alle Regionen in Deutschland dann laufen lässt oder ob man sagt, okay, ich versuche das in verschiedenen Geschäftseinheiten, aber gucke mir da nur eine bestimmte regionale Seite, regionalen Markt an. Und dann, dass man da halt erst einmal Erfahrungswerte sammelt. So würde ich das machen. Wenn sich das dann als gut herausstellt, dann könnte man das, ich sage mal, sukzessive in der ganzen Bank ausrollen oder man hat halt noch Nachbesserungsbedarf und wird dann, ich sage mal- Dann kann man sich auch als ausgelagerte Einheit dann das Feedback einholen, woran es gehapert hat und dann nochmal da in die Entwicklung gehen. Und dann den Prozess nochmal von vorne starten, wenn man das angepasst hat. Das dann nochmal testen lassen, so iterativ bis es dann halt, ich sage mal, so passgenau ist, für eine Bank dann auch durchführbar ist. Was ich ja vorhin sagte. Das hört sich ja alles so schön und gut an und ist, glaube ich, aus Kundenperspektive immer das, was man möchte. Aber die andere Frage ist ja, kann die Bank das auch so darstellen? Ist das auch wirtschaftlich für die? Und, ja, dass alles noch mal vor dem regulatorischen Rahmen, in der die Bank agieren muss. Ich glaube, das sind dann halt immer noch so Anpassungen, die dann hinterher gemacht werden müssen, aber dafür kann man sich ja nun das Feedback aus den jeweiligen

Einheiten, wo es dann getestet wurde, dann holen und das dann anpassen. Aber, wie gesagt, die Entwicklung an sich, die würde ich erst mal abspalten vom eigentlichen Konzern und dann halt diese Testphasen im Konzern noch in bestimmten Einheiten vorher durchführen. So würde ich das machen. Okay?

I: Super. Dann schauen wir mal, ob wir die Bank genauso bauen können. Dann bedanke ich mich recht herzlich.

Ende der Transkription

Name der Datei: XXX

I: Thema nochmal zusammenfasst, das makroökonomische Umfeld ändert sich sehr stark. Das Mikroökonomische, also die Firmen, die die Banken oder die Finanzierungspartner betreuen ist gerade dabei sich zu verändern. Meine erste Frage an Sie wäre: Wie denken Sie verändern sich Banken, wenn es um das Thema Finanzierung, Lending geht.

R: Eine Veränderung kann ich da heute gar keine sehen. Also, dass die Banken sich da verändern sehe ich nicht. Ich sehe halt, je nach-, das kommt auf die Größe an, wie definiert man Mittelstand und das macht ja auch jede Bank anders. Und dann sieht man aber so Player wie Funding Circle, die in den Markt reingehen und schnelle Entscheidungsprozesse anbieten innerhalb von 48 Stunden, versus vier Wochen Runden mit den Banken um noch die hundertste Unterlage einzureichen. Also von daher glaube ich, dass die Banken halt, auch auf Grund des Kostenapparats, insbesondere bei, sagen wir mal, kleineren Finanzierung-. Man müsste ja auch mal definieren, man kann nicht pauschal Mittelstandfinanzierung sagen. Also wie definiert man den Mittelstand und wie definiert man die Höhe der Finanzierung. Und das ist ja dann das entscheidende, welche Lösung am Markt glaube ich fliegen.

I: Das ist genau die Frage, wo grenzen Sie oder wie grenzen Sie das ab, wenn Sie sagen, eine gewisse Finanzierung kann über, beispielsweise einen Fintech wie Funding Circle digital innerhalb von 24 Stunden bereitgestellt werden. Denken Sie ,das geht irgendwie bis 1.000.000 oder-, also welche Kenngröße kann man da oder würden Sie da heranziehen, dass man sagt: Naja aber ab 3.000.000 geht das aber eigentlich nicht mehr, weil es dann zu komplex wird. Weil man dann das Thema Vertrauen mit reinbringt oder wie auch immer. Sehen sie da irgendwie einen harten Cut?

R: Naja, ich würde das eher unter dem Klumpenrisikoe sehen. Jetzt weiß ich nicht Lending Plattformen werden ja auch immer größer, ich weiß jetzt-, kenne das aktuelle Cap Fund von Funding Circle nicht. Aber das liegt vielleicht bei 250 oder 500.000.

I: Also bei Funding Circle meiner Ansicht nach in Deutschland bei 250.000.

R: Ja. Ja sieht man ja die Grenze. Und ich glaube da ist dann auch-, dass ist dann auch eine Größenordnung, um jetzt wieder den Umkehrschluss zur Bank zu ziehen, wo sich das Backoffice, das sich eine Bank heute noch leistet vielleicht auch wieder einigermaßen rechnet ab 250.000. Aber alles bis dahin ist ja bei den Personalkosten, die man in den Banken hat, fast gar nicht mehr profitabel. Und deswegen glaube ich, dass das eine gute Ergänzung ist. Ich sage mal so die Lending Plattformen bedienen den Markt, den die Banken eigentlich nicht haben wollen, weil sie dafür nicht effizient genug aufgestellt sind. Und die Lending Plattformen bieten, adressieren im Grunde genommen genau diesen Markt. Ich meine wir als XXX in dem Sinne sind ja kein Mittelständler mehr. Wir sind jetzt bald ein Dax Unternehmen. Ich gehe auf keine Lending Plattform und nehme da den Kredit auf.

I: Also das Mittelstand ist in dem Fall in dem Research den ich gerade mache so definiert, KMU also ganz, ganz klassisch, wie zum Beispiel die OECD oder wie es das Bundesfinanzministerium definiert bis 250.000.000 Euro Umsatz und so weiter. Die klassischen Kriterien.

R: Ach so. Okay.

I: Wenn ich gleich die zweite Frage hinterherstellen darf: Jetzt, mir geht es jetzt vorwiegend darum: Gibt es auf dem Markt, vielleicht weil Banken oder bestehende Finanzierungspartner das auch ein Stückweit verschlafen haben, innovative oder gegebenenfalls destruktive Innovationen auf der Finanzierungsseite? Sehen Sie da welche oder sind Sie gegebenenfalls selbst dabei eine Lösung zu finden oder zu bauen?

R: Naja ich meine es ist durch die Regulatorik meiner Meinung nach, sind dem Grenzen gesetzt, was die Phantasie solcher Produkte angeht. Und auch eine Lending Plattform muss sich an regulatorische Vorschriften halten. Also von daher glaube ich, kann man jetzt nicht das Rad neuerfinden. Das Produkt an sich kann man flexibler, schlanker und schneller machen. Aber am Ende des Tages muss ich trotzdem meine KWG Anforderungen erfüllen und Unterlagen einreichen und so weiter. Und da führt glaube ich kein Weg dran vorbei, wenn wir jetzt über den Kreditmarkt in Deutschland reden. In anderen Ländern sind da die Voraussetzungen vielleicht ein bisschen anders. Aber da kenne ich mich jetzt nicht aus, weil ich natürlich nur Deutschland sehe.

I: Okay. Wenn wir jetzt gerade nochmal auf den Mittelstandsmarkt, den ich vorher definiert habe zurückkommen, dann spielt ja das Thema Vertrauen auch immer eine große Rolle. In wie weit schätzen Sie das ein, ist das noch ein Hindernis für Mittelständler, neuen Playern zu vertrauen?

R: Das ist witzig, die Diskussion hatten wir letzts, weil es darum ging, wie erfolgreich sind denn Fintech Deals zum Beispiel mit Robo Advisory oder sowas .com. Die im Grunde genommen Geldanlageprodukte in jeglicher Art anbieten wollen. Und da war mein Kommentar: Ich glaube, dass die viel mehr ein Trust Problem haben, denn wenn ich mein Geld irgendwo anlegen will und ich gehe jetzt zu einer Raisin oder zu einer Weltsparen oder Zinspilot oder wie die alle heißen, oder Scalable die machen ja Robo-Advisory und wähle da einen Portfoliotyp aus und so weiter. Dann ist das ja mein Geld. Da habe ich irgendwie ein bisschen mehr Schmerzen mit Trust, ob ich jetzt doch nicht lieber zu meiner Commerzbank gehe. Aber wenn ich mir wo Geld leihe, ich sage mal, das Geld hat ja keine Qualität. Dann nehme ich da-, dann gibt es da eine Vereinbarung über eine Laufzeit und einen Zinssatz. Da glaube ich, dass das Trustproblem keine übergeordnete Rolle spielt. Also für mich jetzt als Kunde nicht Wenn mir einer den Kredit gibt und die Konditionen passen und die Laufzeit und die Bedingungen sind fair, dann hätte ich da keinen Concern. Bei einer Geldanlage sehe ich das anders.

I: Okay. Sie als XXX haben ja auch eine Banklizenz. Gibt es spezielle, ich sage mal, Herangehensweisen, wie man sich Fintechs anguckt, dass man zum Beispiel sagt: Naja, mir ist das Geschäftsmodell aktuell wichtiger oder mir ist die Technologie wichtiger oder auf was schaut man da ganz genau, wenn man sich eine Fintech anguckt.

R: Naja unsere Fintech Kooperationen sind insofern natürlich begrenzt dadurch, dass wir uns auf die Produkte Digital Banking, Card Issuing, Lending und Factoring konzentrieren. Wenn jetzt einer kommt und sagt – wir haben ja ganz viele FinTech anfragen-. Da will jetzt Einer Edelmetall handeln machen oder keine Ahnung. Das machen wir alles nicht. Oder Wertpapier Depots führen. Oder, oder. Das machen wir alles nicht. Wir haben uns auf diese vier Geschäftsfelder beschränkt und alle Fintech Ideen die sich-, die einen Bedarf in diesen vier Geschäftsfeldern haben und innovativ erscheinen und erfolgreich oder sagen wir mal Aussicht auf Erfolg haben, das schauen wir uns an. Aber es muss in diesen vier genannten Kernprodukten irgendwo ein Bedarf sein. Und wir sind jetzt zum Beispiel im Lending-, wir sind jetzt-, weil wir derzeit-, wir sind ja beim Thema Kredite. Wir haben die Kooperation beispielsweise auch mit Funding Circle. Wir sind nämlich der Lizenzpartner von Funding Circle. Das heißt, für die Kreditvergabe brauchen die eine Banklizenz, die haben sie in Deutschland nicht. Dann nutzen die unsere. Und wir selber als XXX das ist vielleicht ganz interessant, das sieht man aber auch im Markt, haben sie vielleicht in anderen Acquiren schon gelesen. Es gibt auch immer mehr neben den klassischen Banken, auch andere Player, die zum Konkurrenten von Kreditvergabe werden können. Beispielsweise Acquirer. Also wir kennen-, wir wickeln ja die Onlineshop Transaktionen unserer Kunden ab und kennen die Kredithistorie. Kennen die Transaktionshistorie. Und andere, das gilt für andere Acquirerer genau so, dass ist jetzt nicht nur für XXX gesprochen. Und dann, je nachdem was der Acquirerer für eine Lizenz besitzt, wir zum Beispiel haben jetzt eine Banklizenz, wir könnten halt sagen, Mensch lieber Kunde, wir kennen dich schon seit ein paar Jahren, du machst stabiles Transaktionsvolumen mit uns und möchtest du nicht einen Kredit haben. Eine Kontokorrentlinie oder what ever für ein Jahr über-, basierend auf dem Transaktionsvolumen über 50 oder 100.000. Das heißt, es können auch andere Player in den Markt kommen. Wie beispielsweise Acquiring Banks, die eben auch Kreditprodukte anbieten können. Neben der klassischen Bank.

I: Sehen Sie da als-, darf ich sie da als Acquiring Bank auch dazurechnen sozusagen. Oder wäre das jetzt zu weit.

R: Nein wir sind ja. Wir sind ein Acquirerer und wir haben eine eigene Bank, also Banklizenz. Ja, ja. Hundert Prozent zutreffend.

I: Okay. Wenn ich mir jetzt gerade dann auch solche Geschäftsmodelle angucke wie Amazon oder wie Google mit dem Wallet oder Apple mit dem Pay, sehen Sie da Parallelen zu ihrem Geschäftsmodell, beziehungsweise haben sie da-, haben sie das Gefühl, dass da ein Markteintritt in Richtung Kredit möglich ist oder vielleicht schon vorbereitet wird?

R: Ja, dass ist aber eher im Consumer Lending. Da sehe ich jetzt nicht die Mittelstandsfinanzierung ehrlich gesagt. Also was jetzt Google oder Apple oder Amazon angeht, die sind ja eher Consumer Facing. Und das sind ja-, die machen ja in dem Sinne kein B-to-B Geschäft. Das würde ich jetzt-, würde mir jetzt die Fantasie fehlen, wie da ein Mittelstandskredit vermittelt werden soll. Ich meine man sieht halt neben Lending a la Funding Circle auch Factoring Plattformen a la Billy. Was ja auch eine Art Finanzierung ist. Aber die ist halt kurzfristiger Art und die muss halt auf Rechnung basieren und so weiter. Aber wenn ich

jetzt, sage mal einen Pizza Bäcker habe, der halt einen neuen Pizzaofen braucht oder fünf neue Autos für seinen Pizzalieferdienst, dann-. Oder einen neuen Maschinenhersteller, der eine neue Maschine braucht, dann ist das glaube ich noch immer der klassische Bankkredit. Oder eben ein Funding Circle Produkt. Aber das jetzt Player wie Google oder Amazon da in den Markt gehen, habe ich-, fehlt mir jetzt die Fantasie. Kann ich nicht ausschließen, aber da könnte ich mir jetzt den Link nicht vorstellen. Was natürlich Amazon machen kann, die haben natürlich auf der anderen Seite eigentlich beides. Weil die sind auf der einen Seite sind die Consumer Facing. Also ich bin ja auch Amazon Kunde, wahrscheinlich jeder. Und auf der anderen Seite arbeiten die ja mit Händlern zusammen. Die könnten natürlich genau so gut her gehen-. Und ich glaube, da gab es sogar schon mal Ideen, das Amazon-, die haben ja auch Kohle ohne Ende. Dass die sagen: Mensch lieber Händler, du bist eine Größe auf unserer Plattform, du setzt viele Waren um. Hast du nicht Interesse daran, dir dein Lager voll zu machen für das Weihnachtsgeschäft, möchtest du nicht eine Art Warenfinanzierung haben? Weil eventuell die Waren sowieso im Amazon Lager liegen, weil die dann das full-. Wie sagt man? Die machen die komplette Abwicklung. Mir fehlt der Fachbegriff. Also die machen halt-, die machen den Versand und so weiter macht alles Amazon. (I: Die komplette Supply Chain sagen wir mal.) Genau das habe ich gesucht. Genau. Und dann können die sagen: „Ja Mensch lieber Händler, wenn du groß bist und da für das Weihnachtsgeschäft bedarf hast kriegst du von uns noch eine Linie.“ Ist auch möglich. Gar nicht abwegig. Würde sogar Sinn machen eigentlich.

I: Okay. Was natürlich dann auch wieder eine-, ein kleines Stück der kompletten Kreditwertschöpfungskette von Banken abziehen würde.

R: Ja klar. Denn der wäre sicher zu seiner Bank gegangen und hätte gesagt: Ich brauche einen Kredit um meine Wareneinkäufe für Weihnachten-. Und das könnte er über Amazon wahrscheinlich schneller und vermute sogar günstiger bekommen.

I: Okay. Wenn ich jetzt nochmal zurückgehe auf das Thema künftige Finanzierung oder künftiger Finanzierungsbedarf im Mittelstand, dann hätte ich jetzt noch eine These, beziehungsweise zwei Thesen, wo ich Sie um Ihre Einschätzung bitten würde. Man hat das Gefühl als Researcher, dass das Corporate Banking für den Mittelstand einfach nicht digital genug ist. Also nicht automatisiert genug. Sie sagten vorher, man hat oft Bearbeitungszeiten von bis zu vier Wochen für eine Kreditentscheidung. Und man sieht auf dem Markt eben Tendenzen, dass Mittelständler sich anderen Finanzierungsformen öffnen. Sehen Sie neben den Acquirern und neben Fintech noch weitere Player, die den Mittelstandsmarkt mit Krediten oder mit Finanzierungen versorgen können?

R: Ja, weil wir gerade drüber gesprochen haben. Vorher hätte ich vielleicht nicht die Antwort gewusst, aber weil wir gerade darüber gesprochen haben über Marktplätze. Wie Amazon zum Beispiel, da sehe ich zum Beispiel ein riesen Potential und Amazon ist ja nicht der einzige Marktplatz. Es gibt ja auch Marktplätze aus China. Ich sage mal Alibaba.com oder so. Die sind ja noch gigantisch größer. Und wenn die mal nach Europa kommen, könnten die genau das Gleiche tun. Also ich glaube, dass große Marktplatzanbieter a la Amazon durchaus auch Potential haben da in das Kreditgeschäft einzusteigen. Weil

sie ja wiederum auch dann in zweierlei Hinsicht davon profitieren. Hat der Händler einen größeren Kreditrahmen, kann er mehr Ware einkaufen, kann er mehr Ware verkaufen. Läuft mehr über die Plattform. Das wäre ja wirklich eine Win-Win Situation.

I: Aber wie-. Also was können die besser, wie eine Bank. Weil die Bank, ich meine die behauptet ja von sich, die könne das Risiko gut einschätzen. Die können Kredite dann vergeben und verschiedenste Produkte an Krediten anbieten. Was können die sozusagen besser wie eine Bank. Warum haben die die Möglichkeit das überhaupt zu machen.

R: Also habe ich fast eine Gegenfrage: Wie lange dauert es denn, bis der Banker weiß-. Nein, sagen wir mal so: Der Banker kriegt ja die Jahresabschlüsse des Unternehmers. Des Mittelständlers. Er kriegt jetzt-, dann kriegt er den Jahresabschluss 2017 wahrscheinlich irgendwann im Mai. (I: Okay. Nehmen wir einfach mal an.) Nehmen wir mal an Mai. Ja, das heißt, die Bank weiß im Mai, was der Mittelständler letztes Jahr im Dezember für einen Umsatz gemacht hat. Amazon weiß was der Händler die letzte Stunde für einen Umsatz gemacht hat. Die haben ja-. Das Thema sind Daten. Realtime Daten. Realtime Risiko Einschätzung. Das haben die Banken alles gar nicht. Die leben ja in der Steinzeit was das angeht. Mein Beispiel mit den Jahresabschlüssen ist ein sehr gutes. Der Zeitverzug, den Banken für eine Risikobeurteilung haben auf Grund der klassischen Unterlagen, die wir ja eben kennen seit 50 Jahren. Der ist einfach viel zu groß. Und für uns als Acquirerer gilt genau das Gleiche. Ich weiß, ob der Teleshopping Sender gestern einen guten Tag hatte oder nicht. Wenn der alles über mich abwickelt. Oder Amazon weiß auch, was der Händler letzte Woche verkauft hat. Oder ob der vielleicht noch-. Noch negativeres Beispiel, um mal noch mal Risiken einzuschätzen. Amazon, sieht zum Beispiel total viele Kundenreklamationen, dass die Ware nicht in Ordnung ist und, und, und. Wie lange dauert es denn, bis die Bank das mitkriegt, das der Händler mangelhafte Ware verschickt. Ewig. Zumindest zu lange. Sagen wir mal so, um noch effektiv dagegen steuern zu können. Das heißt, der Hauptvorteil, den ich sehe, den solche Player haben wie ein Acquirerer oder ein Marktplatz, ist der Zugriff auf die Daten des Händlers, die ja quasi mehr oder weniger fast Realtime sind. Und dadurch können solche Player eine viel bessere Risikoeinschätzung vornehmen als klassische Banken, die zwei Monate später eine BW bekommen. Oder? Klingt logisch.

I: Ja, ist für mich logisch und da wird sich glaube ich auch noch meine Frage anschließen. Sie hatten jetzt darüber gesprochen, einerseits es geht viel um Plattformenökonomie. Also das ist ja sowieso, ich nenne es fast schon ein Buzzword, was zurzeit für alles verwendet wird. Hauptsache man hat eine Plattform. Die Frage ist immer, wie kann ich die einsetzen zu meinen Gunsten. Und jetzt hatten sie das als zweites Stichwort: Realtime Data verwendet. Glauben Sie, dass eine Möglichkeit besteht, dass Banken annähernd an diese Realtime Daten kommen können? Und dass Sie diese dann auch sozusagen auswerten? Oder glauben Sie eher, die Bank wäre gut daran eine Plattform zu bauen, dann diese ganzen anderen Player anzubinden, dass man zumindest sozusagen den ersten Kundenkontakt auf die Plattform bringt und dann eben nur noch Provisionsgeschäft macht. Also, dass ein Amazon zum Beispiel mit einer Bank zusammenarbeitet, ein XXX arbeitet mit der XXX oder der XXX zusammen und dann habe ich sozusagen

durch meine Kooperation mit XXX und mit Amazon die Realtime Daten und kann dann selbst noch das ein oder andere Produkt abwickeln. Und sterbe sozusagen nicht. Oder glauben Sie das-.

R: Ich glaube das ist der richtige Ansatz, dass wäre die Idealwelt. Die theoretische Idealwelt. Und ich glaube diesen Plattformgedanken, den ja eigentlich die Deutsche Bank und die Commerzbank mal hatten und jetzt wieder eingestampft haben, Digitalbank und so weiter. Das ist der richtige. Denn am Ende des Tages, das Beispiel mit dem Acquierer, bleiben wir doch dabei, wenn eine Bank, jetzt mal egal welche. Wenn eine Bank sagt, wir selber bieten kein Acquiring Geschäft an, was die meisten Banken nicht tun, weil sie sich vor Jahren aus dem Geschäft verabschiedet haben. Die Daten aus dem Acquiring Geschäft, also die Onlineumsätze des Händlers, ja es-, stecken ja dahinter. Die sind für mich elementar so wichtig, dass ich die Realtime brauche. Ich docke mich an eine XXX zum Beispiel an. Und der Kunde hat auf meinem Portal so einen Finanzpiloten, sage ich mal, da sieht er seine Umsätze, die er bei XXX gemacht hat. Ich sehe die als Bank genauso. Er sieht, was er an Rechnungen verkauft hat bei Billy. Er sieht, keine Ahnung. Also die komplette Finanzwelt auf einer Plattform. Und der Kunde hat dann quasi zugestimmt natürlich, dass all diese Daten bei den jeweiligen Partnern eingeholt werden dürfen. Und die Bank-. Hat zugestimmt, dass die Bank die Daten auswerten darf. Das ist dann aber nochmal die andere Frage zum Thema Datenschutz und so weiter. Das ist ja immer ein heißes Thema, insbesondere in Deutschland. Aber gehen wir mal davon aus, dass würde alles gehen. Dann hätte die Bank natürlich aufgeholt.

I: Aber hat natürlich dem Kunden sozusagen dann auch ermöglicht jede andere Leistung von Fremdanbietern in dem Fall, also von Amazon, Wirecard oder wer auch immer, von Funding Circle direkt auf der Plattform anzunehmen. Und kriegt dann deswegen nicht den kompletten Revenue, sondern nur einen Teil, weil es ja nur eine Kooperation ist.

R: Ja, klar. Wenn man mit kooperiert muss man sich den Ertrag teilen, das ist ja immer so.

I: Eine letzte These hätte ich noch: Wir würden jetzt einfach mal annehmen, dass aktuelle Geschäftsmodell von Banken funktioniert nicht mehr. Also es geht sozusagen so weiter, was jetzt gerade schon in Teilen ersichtlich ist. Und sie hätten die Möglichkeit auf einer grünen Wiese einen Finanzierungspartner für den Mittelstand zu bauen. Was müsste der für Eigenschaften haben oder was-, wie würde der aussehen, um den vorher definierten Mittelstand zu finanzieren? (B: Wir als XXX?) Nein Sie dürfen jetzt selbe ein Finanzierungspartner aufbauen. Für den Mittelstand. Das muss nicht zwangsläufig XXX sein, das ist Ihr eigenes Konstrukt sozusagen. Und sozusagen das perfekte Set-Up um den Mittelstand bestmöglich zu bedienen und dadurch selbst eben den bestmöglichen Nutzen für sich zu haben.

R: Naja da wären glaube ich meine Ansprüche gar nicht so hoch. Ich gehe jetzt mal davon aus, ich bin ein kleinerer Mittelständler, ich rede jetzt nicht aus XXX Sicht. Weil da würde das wahrscheinlich von der Größe her nicht mehr funktionieren. Aber alleine schon die simple Tatsache, dass-. Jede Bank hat ja zum Beispiel ein Online Banking. Keine Bank, also ich kenne zumindest keine, hat eine Funktion im Online Banking, die mir beispielsweise, wenn ich Finanzierungsbedarf habe, wo ich da draufklicken kann und kann sagen: Ja ich interessiere mich für einen Kredit. Ich gebe ein paar Daten ein, halt zum Beispiel, welche

Höhe und für was. Und schicke das ab. Und, keine Ahnung, am gleichen Tag idealerweise noch, entweder ruft mich ein Berater an. Dann ist es aber nicht mehr digital. Oder ich werde quasi in diesem Prozess gleich durchgeleitet a la Funding Circle und kann meinen Kredit beantragen und bekomme morgen die Zu- oder Absage. Das hat heute keine Bank und das ist-, ich glaube, was die Mittelständler auch zu so Alternativen wie Fintechs treibt, ist ganz einfach die Schnelligkeit. Und die Bearbeitungsdauer ganz einfach. Das-. Und das liegt an den Banken, ist aber gar kein Vorwurf. Weil das natürlich hauptsächlich manuell ist. Wenn die Bank es aber schafft, Prozesse mehr zu digitalisieren und ich kann als Mittelständler da wirklich in meinem Online Banking da auf einen Knopf drücken oder idealerweise vielleicht sogar, hat die Bank das irgendwie, die hat schon ein Vorrating gemacht. Und weiß, wenn ich jetzt auf den Knopf drücke zum Beispiel, ich möchte mein KK-Limit erhöhen, dann ist da schon hinterher, dann ist da schon eingestellt, weil die Bank sich schon mal gedacht hat, falls ich das mal brauche macht sie das. Das ist ja auch immer die Frage. Sie kann ja jetzt sich allen-. Das ist ja auch wieder eine Frage von Eigenkapitalunterlegung Das sind ja auch Kosten, die eine Bank hat. Könnte die Bank sich ja überlegen, für was ist der Kunde mir denn gut. Und ich räume ihm das jetzt aber nicht einfach so ein, sondern, wenn ich dann in meinem Online Banking ihm die Möglichkeit gebe, drauf zu klicken, kann der wie mit so einem Schieberegler sagen: Ich möchte aus 5.000€ Dispolimit 50.000 machen. Dann schiebt der den hoch und dann hat der den. Weil die Bank schon ein Vorrating oder Vorscoring gemacht hat und das bei dem Kunden schon hinterlegt hat. Und dieses Scoring auch mitwächst und sich mitverändert. Je nachdem, auf Basis der Kontoumsätze oder what ever, was die Bank da für Risikomodelle hat. Und dann hätte ich erreicht, dass ich eine Bank habe. Eine Bank brauche ich immer, werde ich auch immer brauchen zur Abdeckung des Zahlungsverkehrs. Also habe ich ja einen Access eigentlich zu einer Bank. Muss nicht eine klassische Bank sein, kann auch ein Holvi sein zum Beispiel. Die bieten ja auch Konten an. Oder ein Contest. Die bieten zum Beispiel auch Konten für Selbstständige-, die haben sich auf Selbstständige konzentriert an. Das quasi alles in diesem Portal einzubinden und auf Anfrage des Kunden schnell entscheiden zu können. Idealerweise wie gesagt, vielleicht schon so einen Kreditrahmen beim Kunden hinterlegt.

I: Okay. Das heißt, wenn ich-. Bitte.

R: Dann kann der morgen losgehen und seine Maschine oder was immer der da investieren will, kaufen gehen.

I: Das heißt, wenn ich als Bank jetzt in meinem aktuellen Set-Up bleibe, dann ist die Chance groß, dass ich irgendwann nur noch ein sozusagen ein Drittanbieter bin, weil es am Front-End solche Produkte wie Funding Circle eigentlich maßgeblich sind.

R: Ja. Das fängt schon bei der Kontoeröffnung an. Wenn ich meine -. Man müsste sich ja auch die Frage stellen, wie gewinne ich denn eigentlich den Kunden von morgen. Das ist ja vielleicht nicht gleich der Mittelständler. Der fängt ja nicht gleich als Mittelständler an, sondern der fängt vielleicht erstmal kleiner an. Wenn man sich da anschaut, und das hat zum Beispiel auch eine Holvi entdeckt oder eine Contest, wie umständlich da teilweise die Kontoeröffnungsprozess sind. Die haben das halt vereinfacht, verschlankt,

digitalisiert. Da muss ich in keine Filiale mehr laufen oder irgendwas, sondern ich kann das alles voll digital machen. Und die holen den Kunden da gleich ab. Und wenn die den Kunden da einmal abgeholt haben, glaube ich nicht, dass der, wenn er seine Finanzierung braucht, zur Sparkasse geht.

I: Okay. Nein, sehr gut. Dann schauen wir uns mal an, wo sozusagen die Reise hingeht.

Ende der Transkription